

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Andre Koit

**ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE MUDELID JA KONTEKST
ELCOGEN AS NING EST-AGAR AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks
ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele (juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Urmas Varblane, õppetooli juhataja:

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetiline raamistik	7
1.1 Ettevõtete rahvusvahelistumise mudelid.....	7
1.2 Strateegilise keskkonna analüüsi roll rahvusvahelistumise protsessis	16
1.3 Ettevõtete ekspordi- ja turundusstrateegiad.....	23
2. AS Elcogen ja Est-Agar rahvusvahelistumise protsessid.....	29
2.1 Rakendatava metoodika ning uuritavate ettevõtete tutvustus.....	29
2.2 AS Elcogen rahvusvahelistumise protsessi mõjutavad tegurid	31
2.3 AS Est-Agar rahvusvahelistumise protsessi mõjutavad tegurid.....	40
2.4 Aktsiaseltside Elcogen ja Est-Agar rahvusvahelistumise protsessi ja ettevõtte positsiooni analüüs.....	48
Kokkuvõte.....	58
Viidatud allikad	61
Lisad	65
Lisa 1. Porteri viis jõudu ning nende sisu	65
Summary	67

SISSEJUHATUS

Eesti on suhteliselt väike riik. Siin sündinud ettevõtted saavad kasvades ära kasutada kohaliku turu võimalusi või otsida uusi kliente teisel pool riigipiire. Siseriiklik kasvupotentsiaal on enamasti tagasihoidlik ning seepärast peavad enamus ambitsioonikamaid ettevõtteid varem või hiljem siiski ka ekspordile tähelepanu pöörama hakkama. Teisalt on ka meil ettevõtteid, kel siinsamas mõni üksik klient ning juba esimest päevast peale on müüdud oma kaupu ja teenuseid paljudesse teistesse kohtadesse maailmas. Mõnikord tuleb teatud eksportturgudel teha järeleandmisi või tõmbudagi tagasi koduturule, et siis mõne aasta pärast uue hooga laia maailma minna. Seega võimalusi, kuidas oma kaupade ja teenustega riigipiire ületada, näib olevat mitmeid. Seda kõike on uuritud ka teaduslikul tasemel juba pea viimased 45 aastat. Tulenevalt piiride vabanemisest, tehnoloogia arengust ning majanduskeskkonna muutustest, on viimastel aastatel teaduskirjanduses üha suuremat rõhku pööratud rahvusvahelistumise protsessile terviklikult ning eriti väga kiirele rahvusvahelistumisele (Chandra, Styles, Wilkinson 2012: 74).

Nagu viidatud, on Eesti väike. Et olla oma väiksuses edukad, peame ilmselt omama kavalust, innovaativsust, pealehakkamis või mida kõike muud oskuslikult ära kasutama, et teistelt turgudelt endale seda edu importida. Seega ei saa see protsess olla juhuslik, vaid struktureeritud ning ettevõtted peavad tajuma, milliseid tarbija probleeme ja kuidas nende tooted ja teenused teistel turgudel lahendada võiksid. Taolisest struktuurist ning loogilisusest üritamegi järgmistel lehekülgedel aru saada.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja tuua ettevõtte vastamine rahvusvahelistumise mudelitele sõltuvana ettevõtte tegevuskeskkonna ning lähiperimeetri analüüsist. Empiirilise uuringu viin läbi ettevõtete Elcogen AS ning Est-Agar AS näitel.

Erinevad rahvusvahelistumise mudelid peaksid oma loomult olema mingisuguse loogika sünteesiprodukt. Seepärast soovimegi siin töös uurida ja välja tuua, kuidas on ettevõtetel võimalik enda ettevõtet, tooteid-teenuseid, ressursse ja võimekust paremini positsioneerida, et mõni eelmainitud mudelist kohaldatav oleks. Taolise tervikliku pildi mõistmine annab parema võimaluse sihipärasemaks ning põhjendatud tegutsemiseks juba ka väljaspool neid lehekülgi – reaalses elus. Siinkirjutaja ei usu, et

teoreetiliste mudelite detailne järgimine oleks ühelegi ettevõttele probleemideta edu pant, kuid tõenäosus edu saavutamiseks on ilmselt oluliselt suurem neid mudeleid järgides kui lihtsalt konkreetse sihita tegutsedes.

Planeeritud eesmärgini jõudmiseks rakendan järgmisi **uurimisülessandeid**:

1. Anda ülevaade rahvusvahelistumise mudelistest ja nende erinevustest;
2. Tuua välja strateegia roll ettevõtte rahvusvahelistumises;
3. Anda ülevaade strateegia väljatöötamise põhimõtetest lähtudes väliskeskkonna (PEST), ettevõtte lähiperimeetri (Porteri viis jõudu) ning sisemiste võimekuste ja ressursside analüüsist;
4. Tuua välja ekspodi- ja turundusstrateegia põhimõtte rahvusvahelistumise protsessi taktikalisel tasandil;
5. Kontrollida valitud analüüsimeetodite sobivust hindamaks ettevõtete Elcogen ja Est-Agar rahvusvahelistumise mudelitele vastamist.

Et anda kogu teooriale ka praktiline mõõde, rakendame kõiki mainitud aspekte, nagu mainitud, reaalselt eksportivatele ettevõtetele ning proovime jõuda läbi analüüsi selgusele, kuidas ja miks ettevõtted erinevaid rahvusvahelistumise mudeleid on teadlikult või vähem teadlikult järginud ning miks nad on sinnani jõudnud.

Teoreetilise tausta andmiseks baseerume enamasti rahvusvahelisele teaduskirjandusele erinevate artiklite näol ning lisaks ka viimase kümnendi jooksul välja antud erialastele raamatutele.

Töö empiiriline osa baseerub pikaaegsele osalusvaatlusele kahes eksportivas ettevõttes. Pikaaegne vaatlusvõimalus lähtub siinkirjutaja töötamisest kummaski ettevõttes enam kui nelja aastase perioodi vältel. Tulenevalt võimalusest olla otsustusprotsesside juures, oli võimalik mõlema organisatsiooni situatsiooni kirjeldada ilma otseseid täiendavaid intervjuusid läbi viimata.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast: teoreetiline ning empiiriline. Teoreetiline osa on jaotatud kolme peatükki, kus uurime vastavalt rahvusvahelistumise mudeleid, strateegilise keskkonna analüüsi rolli nendes ning viimasena vaatleme juba reaalseid ekspordistrateegiaid kontsentreerudes ekspordi- ning turundusstrateegiatele. Töö

empiirilises osas, nagu eelnevalt mainitud, võtame vaatluse alla kaks reaalselt eksporditurul tegutsevat ettevõtet. Praktiline osa tööst on jaotatud neljaks alapunktiks, kus tutvustame esmalt rakendatavat uurimismetoodikat ning kasutatavaid mudeleid ning kirjeldame põgusalt mõlemat ettevõtet, millele täpsema kirjelduse anname omakorda juba teises ja kolmandas alapunktis. Töö teise osa viimases, neljandas punktis analüüsime saadud empiirilisi teadmisi töö esimeses osas kirjeldatud teooria kontekstis.

1. ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1 Ettevõtete rahvusvahelistumise mudelid

Ettevõtte rahvusvahelistumine võib olla ettevõtte arengu loomulik jätk, et suurendada müüki ning leida toodetele uusi turge. Mida väiksem on koduturg, seda tõenäolisemalt ettevõtte kasvades rahvusvahelistumise küsimus ülesse kerkib. Vaadates Eestit, siis tihtilugu tehakse esimesed piirülesed tehingud Läti või Soomega – piirkondadega, mida saab teataval määral käsitleda ohutu ja kodulähedasena. Teisalt on näiteid, kus minnakse koheselt mitmetele turgudele ning murtakse välja ka mõttelistest Euroopa piiridest. Mõnedel ettevõtetel need plaanid õnnestuvad ja arenevad edasi, teistel jälle jääb edust vajaka ning tõmbutakse tagasi kodumaale, et siis minna uue hooga või jäädagi paikseks. Järgmistel lehekülgedel vaatleme, kuidas on ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse kirjeldatud teoreetilistel alustel ning millised tüüpimudelid ja –kategoriad on taoliste organisatsioonide kirjeldamiseks loodud.

Rahvusvahelistumise mõiste võib seega olla keeruline, kuna nagu kirjeldatud, võib võimalusi olla mitmeid. Kuid proovime sellele siiski siinkohal sisu anda. Lisaks vaatame ka globaliseerumise mõistet, kuna ka seda kasutatakse järgmistel lehekülgedel.

Rahvusvahelistumist on defineeritud kui protsessi, mille käigus identifitseeritakse turuvõimalus, arendatakse võimalus realiseeritavaks ning seejärel võimalus ka realiseeritakse, sealjuures riigipiire ületades. Protsessi läbiviimisel mängivad olulist rolli mitmed mõjurid, organisatsioonid, võrgustikud ning ajaloolised tingimused. (Chandra, Styles, Wilkinson 2012: 75-76).

On viidatud, et **globaliseerumine** on oma loomult laiem mõiste kui rahvusvahelistumine või universaliseerumine ja et see ei ole lihtsalt moderniseerumine või läänestumine (Cuterela 2012: 140). Kuigi sellele mõistele ühest definitsiooni leida on keeruline, on mh võimalik määratleda, et globaliseerumine on “protsess, mille käigus maailm muutub väiksemaks, vahemaad lühenevad ning asjad muutuvad üksteisele lähemal olevaiks. See võimaldab suurenenud suhtlemist suvalise inimese ning mõne teises suvalise inimese vahel ka juhul kui nad asetsevad füüsiliselt erinevatel maakera

pooltel, kuid nende ühine eesmärk on sealjuures saada sellest suhtlusest kasu” (Cuterela 2012: 138-139).

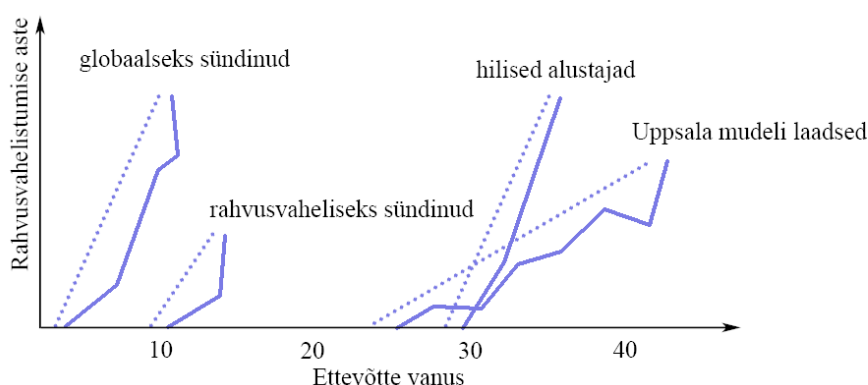
Ettevõtete rahvusvahelistumise protsesside uurimine sai väikeste ja keskmiste suurustega ettevõtete (VKE) näitel alguse põhjala riikides 1970ndatel ning peamise tulemusena sündisid astmelised mudelid, millest kõige rohkem teatakse **Uppsala mudelit** (U-mudel) (Kalinic, Forza 2012: 695). Nagu selle mudeli loojad ise viitavad, kirjeldab see ettevõtete rahvusvahelistumisele iseloomulikke omadusi, kuid selle algse loomise ajal oli autoritel ning teaduslikul üldsusel väga algelised teadmised turu keerukusest, mis omakorda oleksid võinud rahvusvahelistumise komplitseeritud olemust paremini seletada (Johanson, Vahlne 2009: 1411). Üldiselt väidab antud mudel, et ettevõtted rahvusvahelistuvad aeglaselt ning laienemine järgmistele turgudele käib väikeste sammudega. Tihti tähendab see, et kõigepealt keskendutakse mitmete aastate kestel koduturule ning alles seejärel võetakse ette esimesed sammud piiri taha, kusjuures laienemine toimub esmajoones lähimale välisturule või turule, mis on suhteliselt hästi tunda. Kokkuvõttes laienetakse tunnetuslikult järjest erinevamatele turgudele. (Whitelock 2002: 342).

Uppsala mudel väidab, et ettevõtte rahvusvahelistumine on astmeline lisaks ka ülepiiriliste operatsioonide loomises. Viidatakse, et kõigepealt klassikaline eksporditegevus puudub, seejärel hakatakse kasutama sõltumatuid esindajaid või agente. Alles seejärel seatakse uuel turul sisse ametlik müügiesindus ning turupenetratsiooni viimase etapina rajatakse sinna tootmisüksus. Lisaks järeldatakse, et kuigi mõned ettevõtted ei järgi täpselt sama loogikat, on viimaste puhul tegemist pigem erandi kui reeglina. (Vissak 2010: 562).

Taoline järk-järguline kirjeldus hakkas jääma järjest suurema kriitika alla alates 1990ndatest aastatest, mil esimesed autorid hakkasid üha kiivamalt väitma, et mõned VKEd suudavad rahvusvahelistuda oluliselt kiiremini kui U-mudel seda ette näeb ning taoline etappe vahele jättev areng on iseloomulik just teadmistemahukatele või teadmistele baseeruvate VKEdele. Taoliste väidete tulemusena keskendusid paljud uurimused “**Uued Rahvusvahelised Riskiettevõtted**” (*International New Ventures*), “**Globaalseks loodud**” (*Born global*) ning “**Globaalseks taasloodud**” (*Born again global*) tüüpi ettevõtetele. Esimest kaht tüüpi ettevõtted on suunatud rahvusvahelisel

turul tegutsemisele ning seda juba loomise hetkest alates või siis jõutakse selle suunani suhteliselt kiiresti pärast loomist, näiteks 3-6 aasta jooksul (Kalinic, Forza 2012: 569). Globaalseks loodud ettevõtete osas on täiendatud, et nad on enamasti väikesed (vähem kui 500 töötajat) ning tüüpiline aastane müügiikäive on vähem kui 100 000 USD; nende tugevuseks on esmaklassiline tehnoloogia, mis on loodud nišiturule (Brennan, Garvey 2009: 127). Globaalseks taasloodud ettevõtted tegutsevad seevastu alguses üksnes koduturul ning see võib toimuda mitmeid aastaid enne kui mõne kriitilise sündmuse tagajärjel leiab aset strateegia muutus ning väga kiire rahvusvahelistumine. (Kalinic, Forza 2012: 569).

Toome siinkohal välja ka kirjeldatavate rahvusvahelistumise meetodite esimese graafilise kuva (vt Joonis 1).



Joonis 1. Näiteid lineaarsetest rahvusvahelistumise tüüpidest (Vissak 2010: 561).

Joonisel 1 on toodud mõned graafilised näited ettevõtete võimalikest lineaarsetest rahvusvahelistumise tüüpidest. Viidatud rahvusvahelistumust joonise y-teljel on võimalik hinnata mitmeti: ekspordi osakaal, hõlvatud välisturgude arv, viimase psühholoogiline ning geograafiline kaugus koduturust, välisturgudel asuvate tütarettevõtete suurus ja arv (nt. vaadates nende tütarfirmade käivet või töötajate arvu). Ettevõtted võivad toodud dimensioonides individuaalselt olla suhteliselt erinevad: üks firma võib laieneda mitmetele kodulähedastele turgudele, teine laieneb vaid mõnele üksikule, kuid see-eest psühholoogiliselt väga erinevatele turgudele ning kolmas firma laieneb vaid ühele kodulähedasele turule, kuid rakendab sealjuures keerukat turustuslahendust. Juhud, kus ettevõtted järgivad täpselt lineaarset arengut, on harvad ning enamasti reaalses elus olukorrad nii ei arene. Joonisel on iga meetodi kohta toodud

kaks võimalust: täiuslikult lineaarne punktiirjoon ning selle kõrval mitte nii sirge pidevjoon. Punktiirjooned kirjeldavad täiuslikku lineaarsust, kuid pidevjooned kirjeldavad rohkem reaalsel elu, kus areng on lineaarsusele lähedane. Need “peaaegu” lineaarsed arengud loetakse kirjanduses enamasti lineaarseteks. (Vissak 2010: 561).

Joonisel 1 on toodud lisaks “**hiliste alustajate**” (*late starters*) tüüpiline arengutee rahvusvahelistumise protsessis. Need on ettevõtted, mis on pikaajaliselt keskendunud üksnes kodumaisele turule, kuid samal ajal nende konkurendid, kliendid, tarnijad ning vahendajad on muutunud juba ulatuslikult rahvusvaheliseks. Hilised alustajad võivad seejärel, pärast mitmeid aastaid, minna välisturule, kusjuures nende puhul uute turgude hõlvamise protsess on oluliselt kiirem kui traditsiooniliste/aeglaste rahvusvahelistujate korral (Vissak 2010: 563). Põhjuseid, miks need ettevõtted juba varem ei ekspordid, võib olla mitmeid. Esiteks võib neil puuda huvi teistesse riikidesse oma tooteid müüa, teiseks piiriülest kaubavahetust võivad takistada teatud spetsiifilised barjäärid nagu näiteks riiklikud keelud. Kolmandaks võib koduturul olla endiselt piisavalt kasvuruumi. Neljandaks ei pruugi nende toode olla rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline või puuduvad ettevõttel teadmised turuvõimalustest teistes riikides. (Wilkinson, Mattsson, Easton 2000: 291-292). Lisaks võib esineda veel mitmeid takistavaid põhjuseid nagu puuduv tootmisvõimekus, vähesed teadmised ja mittepiisav kogemus, puudulik finantsvõimekus ja inim- vmt resurss (Vissak 2010: 563) ning mitte kuulumine vajalikesse võrgustikesse (Chetty, Blankenburg Holm 2000: 81).

Ettevõtetel, kes siia gruppi kuuluvad, on tõsine risk saada oma koduturul välismaiste firmade poolt välja tõrjutud ning seda juhul kui nad ei leia võimalusi ise rahvusvahelistuda. Viimane tuleneb juba definitsioonipõhisest situatsioonist, kus taolise ettevõtte konkurendid (ja kliendid) on juba saavutanud piirideüleses kaubanduses konkurentsieeliseid. Hiliseid alustajaid võivad omakorda küll muutuda rahvusvahelisteks, kuid seda läbi üleostmise ning seega mitte läbi omaalgatuse. (Wilkinson, Mattsson, Easton 2000: 292).

Kuigi eelpool kirjeldatud U-mudel viitas, et rahvusvahelistumine peaks algama just lähimatest riikidest, see hiliste alustajate puhul nii ei pruugi olla. Kodulähedastele turgudel ekspordid alustamiseks võib suurimaks segajaks olla konkurendi varasem kohalolek antud turul (kes on seeläbi saavutanud oluliselt paremad teadmised sellest

kohast), mis omakorda tähendab, et hilisel alustajal on antud uues regioonis ka keerulisem vajalikesse võrgustikesse sisse saada. Taoline olukord võib viia olukorrani, kus hiline alustaja laieneb esimeses etapis hoopis psühholoogiliselt kaugematesse riikidesse. (Chetty, Blankenburg Holm 2000: 81).

Käesoleva töö autor on sunnitud tõdema sama, et erinevate teaduslike artiklite hulk hiliste alustajate kohta on napp. Näiteks ei ole teada, mis juhtub pärast seda kui taolised ettevõtted alustavad rahvusvahelistumist, kuidas nad peaksid oma sihtturge valima ning milliseid sisenemismeetodeid kasutama. Ilmselt on teaduslikule üldsusele eelmainitud lineaarsetest protsessidest huvitavamad just U-mudel ning “uued rahvusvahelised riskiettevõtted” tüüpi firmad ning just neile ongi tööd enamasti keskendunud. (Vissak 2010: 563).

Eelpool kirjeldasime peaaesjalikult lineaarseid rahvusvahelistumise mudeleid, mis omakorda justkui eeldaks, et rahvusvahelistumise protsess on ühesuunaline ning kestev. Teisalt päriselus on taolisi näiteid keeruline leida. Vähemalt pikemat perspektiivi rakendades. Seepärast on teaduskirjandus hakanud vaatama lähemalt ka ettevõtteid, kes ühel hetkel alustavad eksporti, laienevad ning seejärel selektiivselt või koguni terves ulatuses oma piiriülesed tegevused ära lõpetavad. Seejärel võivad nad teatud ulatuses juba korra suletud eksporditurud uuesti avada jne.

Eelnev tähendab, et nende areng on välisturgudel mittelineaarne – seda ei ole võimalik kirjeldada ühe sirge või ligilähedaselt sirge joonega nagu joonisel Joonis 1. Järgnevatel lehekülgedel anname ülevaate kolmest mittelineaarsest rahvusvahelistumise tüübist – **kahanevad rahvusvahelistujad** (de-internationalizers), **taasrahvusvahelistujad** (re-internationalizers) ning kolmanda tüübina **globaalseks taassündinud / rahvusvaheliseks taassündinud** ettevõtted (*born-again globals, born-again internationals*) (Vissak 2010: 564).

Kahanev rahvusvahelistumise protsess võib olla osaline või täielik. See nähtus hõlmab välisturgudel täielikku väljumist, väljumist ja/või tegevuse kokkutõmbamist ühes või enamas välisriigis (näiteks osaluse vähendamine tütarettevõttes või mõnest ekspordijuhist loobumine) või mõne vähem ressursi nõudvale sisenemismeetodile üleminekut (Vissak, Francioni : 2).

Ettevõtte võib oma eksporditegevustes kahaneda igal hetkel, kuid eriti rahvusvahelistumise alguses. Kahanemine on suhteliselt tavaline aeglase rahvusvahelistujate hulgas, kuid see võib juhtuda ka kiirete rahvusvahelistujatega, kuna viimased võivad olla liiga uued, neil võivad esineda puudused kogemuses, kompetentsides, ressurssides, kokkulepete olemuses või võrgustikesse kuulumises. (Vissak, Francioni : 2).

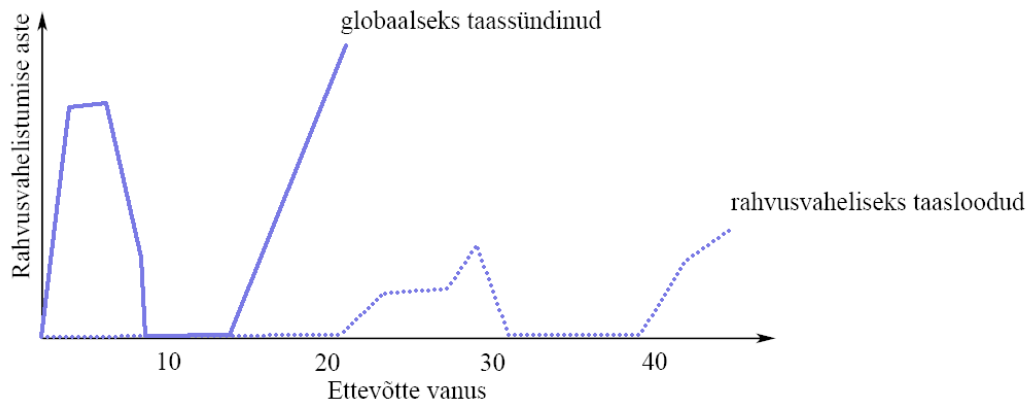
Kahanev rahvusvahelistumine võib olla valikuline või ka sunnitud. Sunnitud võib see olla ettevõtte sundvõõrandamisel, natsionaliseerimisel või majanduslike boikottide tagajärjel. Vabatahtlik võib see protsess olla näiteks nõudluse tõusust koduturul ning samal ajal viimase langemisest välisurul; ettevõtte pikaajaliste eesmärkide muutmistest või muutub viis, kuidas ettevõtte välisturgudel osalemist mõtestab. Seega ei tasu eksporditegevuste kahanemist käsitleda üheselt läbikukkumisena, vaid võib eeldada, et iga ettevõtte võib oma loomuliku tegevuse käigus vähemal või enamal määral evida antud tüübile omaseid tegevusjooni. (Vissak 2010: 566).

Taasrahvusvahelistumise protsessi on vähe uuritud. Antud nähtust on defineeritud kui ettevõtte taandumist igasugusest rahvusahelisest tegevusest (nii sissepoole kui välja suunatud) ning sellele järgnevat taassisenemist piiriülesesse kaubavahetusse (Welch, Welch 2009: 568). Samas tunnistab antud definitsiooni autor viidatud artiklis, et sellega kaasnevad mitmed probleemid kui proovida seda seletust reaalsele elule rakendada. Näiteks on keeruline defineerida, mis on väljapoole suunatud tegevused, mida ei saa veel defineerida eksporditegevusena; kuhu tõmmata täpselt piir ekspordi lõpetamise sätestamiseks; kuidas käsitleda antud kontekstist jätkuvat importitegevust või jätkuvaid visiite välisturgudele? Kokkuvõttes autor leiab, et taasrahvusvahelistumine võib olla nii täielik kui ka osaline. (Welch, Welch 2009: 568).

Igal juhul eeldab antud mõiste, et mingil põhjusel rahvusvahelistelt turgudelt taandunud ettevõtte leiab ühel hetkel, et uuendatud toode, parem sisenemismetoodika või mõni muu positiivne tegur annab piisava aluse ekspordiga taasalustamiseks.

Viimasena kirjeldame siinkohal **globaalseks taassündinud** ettevõtte tüüpi. Enamasti on nende näol tegemist väljakujunenud ettevõtetega, kes on seni peaaesjalikult keskendunud koduturule, kuid ühel hetkel hakkavad kiiresti ning sihikindlalt rahvusvahelistuma (Bell,

McNaughton, Young 2001: 174). Taoline areng on toodud ka alljärgneval joonisel (vt Joonis 2).



Joonis 2. Graafiline näide globaalseks taassündinud ning rahvusvaheliseks taassündinud ettevõtete võimalikust arengust (Vissak 2010: 568).

Joonisel 2 on toodud globaalseks taassündinud või rahvusvaheliseks taassündinud ettevõtete võimalik arengutee. Joonise y-telje kirjeldus langeb siinkohal kokku eelmise joonise y-telje seletusega (vt Joonis 1).

Kuigi globaalseks taassündinud ettevõtteid käsitletakse kirjanduses enamasti eraldi grupina, on viidatud, et tegemist on ettevõtetega, “mis saavutavad algselt rahvusvahelises tähenduses vaid tagasihoidlikku edu, kuid hilisem faasis käituvad kui tavalised rahvusvaheliseks sündinud ettevõtte” (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, Zucchella 2008: 386).

Seega väidetakse, et mis iganes põhjusel ettevõtte eksporditegevus pikka aega kiratseb, leitakse ühel hetkel võimalused, et plahvatuslikult piiriüleseid tegevusi laiendada ning seega võetakse üle iseloomulikud jooned globaalseks sündinud ettevõtetelt ning jätkatakse siis juba seda rada.

Pikk venimine ning seejärel plahvatuslik kasv saab alguses mingisugusest **kriitilisest sündmusest**. Selleks võib olla näiteks uute ressursside kaasamine, ettevõtte ülevõtmise läbi pääsetakse ligi olulistele võrgustikele, uute omanike kaasamine või kliendile järgnemine (Vissak 2010: 567), rahvusvahelisel turul uute võimaluste avanemine, soodsad vahetuskursid või keerulised olud koduturul (Bell, McNaughton, Young 2001: 177). Teisalt võib ilmselt siinkohal nimetada ka tootest lähtuvaid põhjuseid nagu

olulise funktsionaalsuse lisandumine või toote olulise täiendamise läbi tekkiv lisandväärtus.

Taolisi kriitilisi sündmusi või justloodud ettevõtete kiiret rahvusvahelistumist võivad omakorda soodustada erinevad rahvusvahelised trendid (Bell, McNaughton, Young 2001: 177):

- nišiturgude osakaalu suurenemine ning kõrgeenenud nõudmine spetsialiseeritud või kohandatud toodete järele;
- olulised arengud protsessitehnoloogias, mis võimaldab ettevõtetel toota keerukaid tooteid kasumlikult ka väikeses mahu;
- arenev infotehnoloogia, mis võimaldab väikeettevõtetel kiiremini ja paremini informatsiooni hallata ning kommunikatsiooni juhtida;
- väikeettevõtetele omane võime kiiresti reageerida, olla paindlik ning oludele kohanduda;
- teadmised, vahendid ja tehnoloogiad rahvusvahelistuvad ning samuti arenevad erinevad organisatsioonid, mis rahvusvahelistumist soodustavad;
- rahvusvaheliste võrgustike areng on soodustatud, mis omakorda aitavad kasumlike sidemete loomist ülepiiriliste kontaktidega.

Globaalseks taasloodud ettevõtteid ei ole kirjenduses põhjalikult käsitletud. Seega ei ole üheselt selge, et millistele turgudele nad peaksid (taas)sisenema või millistele välisurgudele suunatud tegevustele nad peaksid kontsentreeruma pärast üksnes koduturul tegutsemist. (Vissak 2010: 568).

Viimastel aastatel on esile kerkinud veel üks huvitav valdkond seoses ettevõtete rahvusvahelistumisega ning selleks on sama teed minevad ettevõtted, kuid just need, kes pärinevad **arenevatelt turgudelt**.

Nimed nagu Acer, Apollo Tyres, Bright Food, HTC, Haier, Huawei, LG, Lenovo ja Tata Motors ei pärine klassikalisest kolmikust USA-Euroopa-Jaapan, kust enamus rahvusvahelisi ettevõtteid on alguse saanud. Nad pärinevad hoopis suhteliselt vaesetest riikidest nagu Hiina, India, Brasiilia, Venemaa, Türgi, Lõuna-Aafrika ja Mehhiko. Nimetatud riikidest pärinevaid ettevõtteid teatakse enamasti kaheldava kvaliteedi ja

madalate hindadega toodete tegijana või siis teistele arenenud turgudelt tulnud rahvusvahelistele ettevõtetele allhanget teostavate firmadena. Enamasti ei teata neid siiski kui tugeva kaubamärgiga ning globaalsel turul tihedat konkurentsi pakkuvate ettevõtetenä. (Chattopadhyay, Batra, Ozsomer 2012: 2).

Nimed nagu Hyundai Motors ja Samsung Electronics alustasid väikesena ning ilma oluliste konkurentsielisteta, piiratud eelarve ning kõikuva kvaliteediga, kuid tänaseks on nad teiste arenevatelt turgudelt tulnud ettevõtete hulgas, kel on tugev kaubamärk, nad on kasumlikud ning lisaks on nad suutnud võidelda välja märkimisväärse turuosa arenenud turgudelt pärit suurettevõtetelt. Et luua edukat globaalset ettevõtet, on enamasti vaja väga suuri investeeringuid tootearendusse ning kaubamärgi väljaarendamisse ja organisatsiooniliste oskuste omamist – seda arenevatelt turgudelt tulevatel rahvusvahelistel ettevõtetel üldjuhul ei ole. (Chattopadhyay, Batra, Ozsomer 2012: 3).

Eelmistel lehekülgedel kirjeldatud üldised mudelid on välja töötatud arenenud turgudelt pärit teadlaste poolt, kes baseerusid omakorda arenenud turgudel pärinevatele rahvusvahelistujatele. Seega on küsimuse alla seatud nende teooriate kohaldatavus arenevatelt turgudelt võrsuvatele ettevõtetele ja tõstatud küsimus, kas oleks vaja välja töötada uusi teooriaid või vähemalt laiendada olemasolevaid, et uudseid arenguid süstematiseerida (Yaprak, Karademir 2011: 439).

Taolise teadusliku vaakumi täiteks on pakutud mitmeid teooriaid. Mõned neist viitavad, et arenevatelt turgudelt pärinevad ettevõtted saavutada esimeses etapis tugeva positsiooni oma keerulisel ja muutuva loomuga koduturul (läbiv poliitiline ning majanduslik ebakindlus, mitteläbipaistev või düsfunktsionaalne seadusandlus, sotsiaalsetel suhetel baseeruvad kokkulepped jne) ning seejärel on võimelised antud kogemusele tuginedes laienema kodulähedastele turgudele (Yaprak, Karademir 2011: 439), mis seega jälgiks justkui tingimuslikult U-mudelit.

Teisalt leitakse, et edukad on need arenevate turgude rahvusvahelistujad, kes suudavad uutel turgudel lahti saada oma võõrapärasest kuvandist ning hilise alustaja (*late starter*) komistuskividest läbi ettevõttespetsiifiliste ning riigispetsiifiliste konkurentsieliste sulandamise rahvusvaheliseks konkurentsieliseks (Yaprak, Karademir 2011: 440).

Erinevat kriitikat ning uusi lähenemisi pakutakse kirjanduses veel mitmeid, kuid kokkuvõttes tundub, et asi taandub siiski taktikale ning strateegiale, mille antud arenevatelt turgudelt pärinevad ettevõtted valivad. Seega linnulennult vaadeldes evivad nad kõik tuntud ja teatud rahvusvahelistumise mudelite jooni nagu lõpuks viidatakse ka Yapraki (2011: 440) artiklis, kuid lähemalt vaatlemisel ei anna mudelid siiski lõplike vastuseid.

Kuid võtamegi siinkohal järgmisena lähema vaatluse alla nimetatud strateegia ning taktika mõõtmel, kuna just need kirjeldused annavad parema ülevaate rahvusvahelistumise protsessi initsiaatoritest ning tehtud/tehtavate valikute põhjendustest. Et langetada otsuseid tuleviku osas, peab ettevõtte paigutama end konteksti ümbritseva suhtes, vaatlema oma võimalusi, takistusi, sisemist võimekust ning seejärel vormima üldise strateegia ning taktikalised etapid oma eesmärkide saavutamiseks rahvusvahelisel turul.

1.2 Strateegilise keskkonna analüüsi roll rahvusvahelistumise protsessis

Ettevõtte rahvusvahelistumise protsess eeldab mingeid ettevõtte seest lähtuvaid otsuseid ning neid soodustavaid tegureid, kuna võib eeldada, et riigipiiride ületamine on enamike ettevõtete jaoks kaalutletud ja põhjendatud otsus koos sihipärase (eel-)tööga, mitte argipäevaste protsesside käigus ootamatult ilmnenud paratamatus. Kuid kuidas nende otsusteni jõutakse ning kas ühest otsusest piisab, et tagada edukas rahvusvahelistumine ka pikemas perspektiivis või on tegemist dünaamilise protsessiga? Millised on ettevõtete võimalused välist keskkonda või kaalumisel olevaid sihtturge iseloomustada ja analüüsida või kuidas positsioneerida nende suhtes oma sisemisi oskuseid? Järgevas proovingi nendele küsimustele vastuseid anda, kuid alustagem põgusast mõistete selgitamisest.

Sõnale **strateegia** on viimaste aastate jooksul antud mitmeid definitsioone, kuid lähemal vaatlemisel ütlevad need pea üht – strateegia ülesandeks on langetada sisulisi otsuseid ettevõtte pikaajalist silmas pidades (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 4). Täpsemalt on öeldud, et strateegia on integreeritud ning koordineeritud valik võetud kohustusi ning tegevusi, et ära kasutada ettevõtte tuumkompetentsi ning saavutamaks seeläbi

konkurentsieeliseid. Strateegia defineerimisel teevad ettevõtted valikuid omavahel konkureerivate alternatiivide hulgast, et leida tee, kuidas saavutada **strateegiline konkurentsivõime**. Seega valitud strateegia indikeerib nii seda, mida ettevõtte teeb kui ka seda, mida ettevõtte ei tee. Mainitud strateegiline konkurentsivõime on saavutatud kui firma formuleerib ning rakendab edukalt väärtust loova strateegia. (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 4).

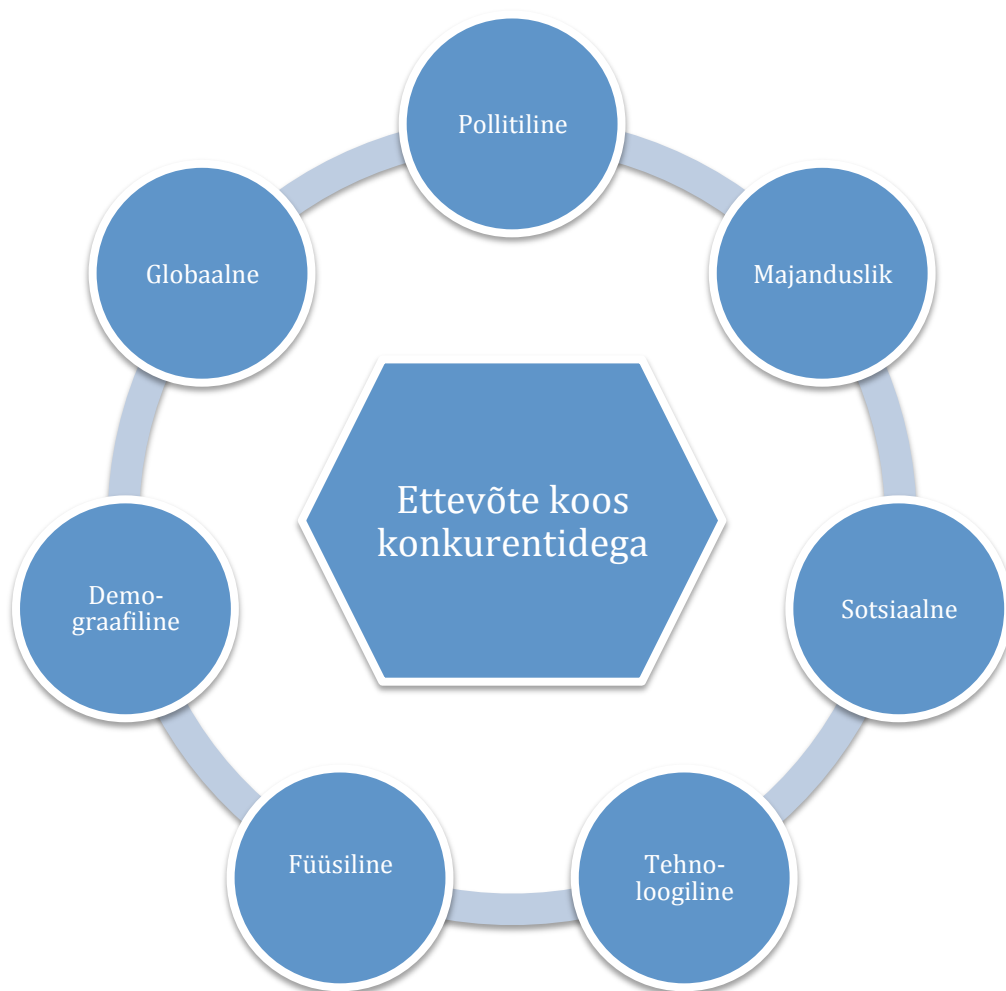
Ettevõttel on **konkurentsieelis** kui ta suudab implementeerida strateegia, mida konkurentidel ei õnnestu kopeerida või mis osutub nende jaoks liiga kalliks, et järele teha. Samas saab organisatsioon olla oma strateegiast lähtuvas konkurentsieelises kindel alles siis kui konkurendid ei ole pärast proovimist siiski suutnud seda kopeerida. On paratamatu, et ükski konkurentsieelis ei ole igavene ning konkurentsieelise kestvus ongi defineeritav ajaga, mille jooksul konkurendid suudavad seda edukalt järele teha. (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 6-7).

Viimasest lähtuvalt on konkurentsivõime ning seega ka strateegia dünaamilised mõisted. Dünaamika vajab ettevõtte kontekstis aga juhtimist. Käesoleval juhul siis strateegilist juhtimist.

Strateegilise juhtimise protsess on komplekt kohustusi, otsuseid ning tegevusi tagamaks ettevõttele strateegiline konkurentsivõime ning teenimaks sellest lähtuvalt ka üle keskmise sissetulekuid. Iga ettevõtte esimene ülesanne selles protsessis on analüüsida end ümbritsevat keskkonda ning enda sisemist olemust, et defineerida enda ressursid, oskused ning tuumkompetentsid ehk oma strateegilised sisendid. Tuginedes antud informatsioonile, saab ettevõtte defineerida oma visiooni ning missiooni ning formuleerida ühe või enama strateegia. Enda valitud strateegiate rakendamiseks viib ettevõtte läbi tegevusi saavutamaks strateegiline konkurentsivõime ning seeläbi ka üle keskmise sissetulekud. Tegemist on oma loomult dünaamilise protsessiga, kuna lisaks muutuvatele turutingimustele ning konkurentsieeliste struktuurile, on pidevas muutuses ka mainitud strateegilised sisendid. (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 6-8).

Hitt *et al* (2011: 37) toovad välja tervikliku joonise sisemiste ja välimiste faktorite positsioonist, mis võtab summaarselt kokku kõige olulisema. Ettevõtte sise- ning vahetu lähikeskkond moodustavad sisemise sfääri (vastab Porteri viie jõu mudelile), mida

omakorda ümbritseb üldisem väliskeskkond. Väliskeskkonna analüüs annab parema ülevaate, millistes tingimustes ettevõtte hetkel tegutseb või kui soovitakse minna uutele turgudele, siis milline oleks ettevõtte tegevusharu mõttes seal makrokeskkond. Enamasti räägitakse küll PEST mudelist (mõned autorid kasutavad STEP vormi (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 24)), mis võtab vaatluse alla P – poliitilise ja õiguslase, E – majandusliku, S – sotsiaalse ning T- tehnoloogilise mõõtme, kuid antud joonisel on seda täiendatud P – füüsilise, D – demograafilise ning G – globaalse vaatepunkti lisamisega (vt Joonis 3). Taolised mõõtmed peaksid andma ülevaate parameetritest ühiskonnas, mis mõjutavad või võivad mõjutada tööstusharu ning selles tegutsevaid ettevõtteid.



Joonis 3. Ettevõtte paigutumine väliste mõjurite suhtes (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 37), siinkirjutaja mugandustega

Välise keskkonna analüüs võetakse ette, et tuvastada tekkinud või tekkivaid võimalusi ja ohte, millega ettevõtte peaks tegelema (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 21).

Käesolevas töös keskendume PEST raamistikule, mis annab võimaluse piisavalt adekvaatne raamistik luua. Kui näiteks Hitt *et al* (2011: 38) viivad keskkonnavalasid aspektid eraldi P – füüsilise põhimõtte alla, siis Drummond *et al* (2008: 24) liigitavas selle üheks poliitilise vaate osiseks. Teeme seda siingi, kuna vastasel juhul võib pilt liialt kirjuks ning liigendatuks muutuda. Kirjeldame järgnevas tabelis ka lähemalt, mida antud parameetrid (PEST) peaksid kirjeldama (vt Tabel 1).

Tabel 1. PEST mudeli osad ning neile vastavad pidepunktid

P – poliitilised ja õiguslikud aspektid	E – majanduslikud aspektid
<ul style="list-style-type: none"> • Maksupoliitika, • Monopolid ja kontroll nende üle, • Keskkonnakaitselised aspektid, • Tööhõiveseadused, • Keskkonnavalane seadusandlus, • Väliskaubanduse valdkonna kokkulepped, • Valitsussüsteemi stabiilsus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intressimäärad, • Inflatsioonimäärad, • Finantseerimise võimalused, • Äritsükliid, • Tööhõive määr, • Rahvusliku kogutoodangu dünaamika.
S – sotsiaalsed aspektid	T – tehnoloogilised aspektid
<ul style="list-style-type: none"> • Vanuseline jagunemine, • Elustiili muutused, • Perekondlikud struktuurid, • Hariduse tasemed, • Töökultuur, • Rekreatsioonilised harjumused, • Sissetulekute jaotumine, • Omanikesuhted, • Suhtumised ning väärtused. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valitsuse uurimisalasid prioriteetidid, • Tehnoloogia ülekande määrad, • Kasutuses olevad materjalid, • Tehnoloogiliste protsesside arendamine, • Uued kommunikatsioonitehnoloogiad, • Tooteinnovatsioon.

Allikas: (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 24), (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 38).

Kirjeldame neid punkte siinkohal ka veidi lähemalt.

Poliitilised ja õiguslikud aspektid (P) – antud tasand võib väga oluliselt mõjutada kõiki ettevõtte otsuseid. Uutele turgudele sisenemise eel tuleb põhjalikult analüüsida uue keskkonna seadusandlikku ülesse ehitust, kuid teisalt ka selle süsteemi stabiilsust, natuuri ning erisust koduturu paralleelse süsteemiga.

Majanduslikud aspektid (E) – tuleb analüüsida veidi laiemalt kui seda plaaniline majandustegevus võiks vajada või seni on vajanud. Eesmärk on paremini aru saada uue keskkonna normidest, turu arenguastmest ning tööjõuga seotud küsimustest.

Sotsiaalsed aspektid (S) – demograafilised aspektid võivad kujuneda otsuste langetamisel väga olulisteks näiteks hariduslikes ning tervishoiualastes küsimustes. Samas on taolise analüüsiga juba keerukam kaardistada sotsiaalsete ja kultuuriliste hoiakute ja väärtuste olemust, mis omakorda võivad väga kriitiliselt defineerida tarbimiskäitumise olemust. (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 25).

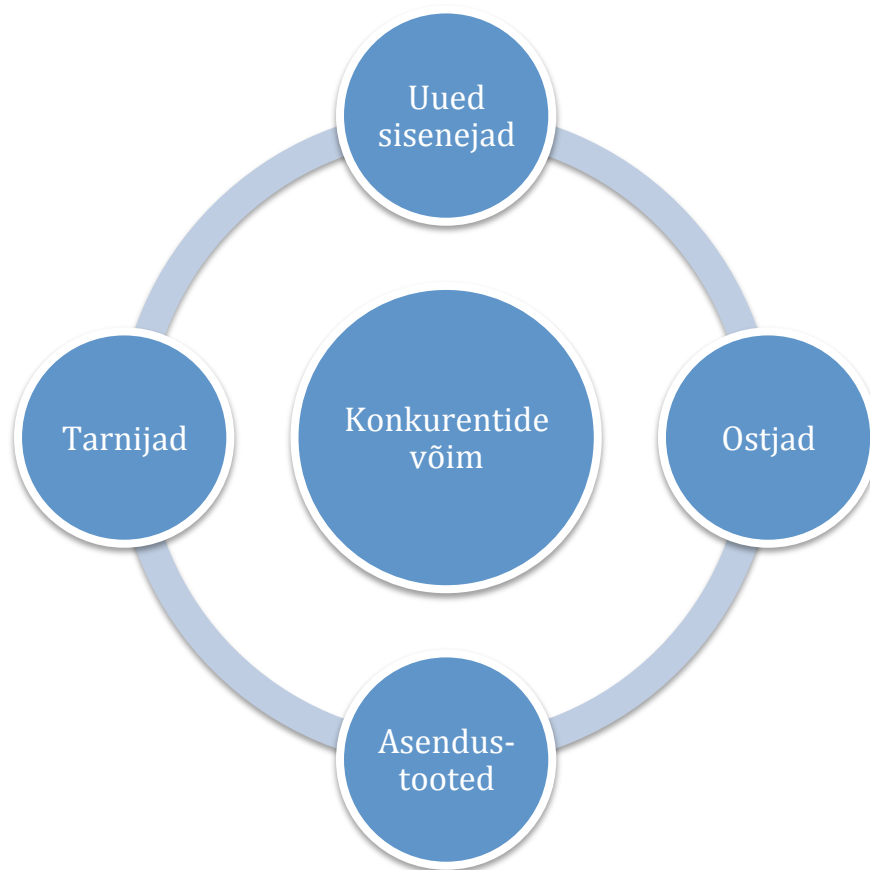
Tehnoloogilised aspektid (T) – valdkondades, kus tehnoloogia areng on väga kiire, tuleb oskuslikult defineerida ettevõtte tänane väärtuspakkumine tarbijale. Antud alaetapi pea kõige olulisem eesmärk on identifitseerida uued tehnoloogiad, mis suudavad tarbijale pakkuda täiuslikumat teenust või pakkuda tänast väärtust madalama hinnaga. (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 25).

Seega kokkuvõttes annab PEST analüüs võimaluse hinnata, millised on peamised välised mõjurid keskkonna arengus ning mis võiksid omakorda mõjutada ettevõtte positsiooni ning perspektiivi selles.

Kui väliskeskkond on kirjeldatud, on aeg hakata analüüsima ettevõtte täpsemat positsiooni antud keskkonnas. Ettevõtte ei ole isoleeritud, vaid läbinisti avatud süsteem, kes suhtleb nii tarnijate, klientide kui ka iseenda töötajatega päevast päeva. Taolise, ettevõtte positsioonist lähtuva analüüsi mudeli töötas 1970ndate lõpus ning 1980ndate alguses M. E. Porter (Dulčić, Gnjidić, Alfirević 2012: 1077).

Porteri viie jõu analüüsiga on võimalik hinnata tööstusharu võimalikku atraktiivsust ettevõtte jaoks, kuid teisalt tuleks see teostada äriüksuse põhjal, kuna keskendudes tervele ettevõttele, võib fookus hajuda. Porter tõi välja viis faktorit, mis mõjutavad konkurentsi ning seeläbi ka tulusust teatud tööstusharus (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 26-27) ning antud faktorid on loendina välja toodud käesoleva töö lisas 1.

Graafiliselt on kirjeldatud mõjude omavaheline suhe kujutatud joonisel Joonis 4.



Joonis 4. Porteri viie jõu graafiline kuju (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 27)

Porteri viie jõu mudel on samas saanud viimastel aastatel ka kriitikat. Mudeli väljatöötamise ajal kirjeldati maailma majanduse kasvutrendi kui üksnes kasvavat; erinevad suuremad tööstusharud olid stabiilsed ning etteaimatavad (Dulčić, Gnjidić, Alfirević 2012: 1077).

Taolistele staatilistele tingimustele kohandatud mudel ei ole tänase päeva dünaamilistes tingimuses aga enam optimaalne ning viiele jõule oleks vaja lisada ajaline mõõde (Dulčić, Gnjidić, Alfirević 2012: 1077); leitakse, et Porteri mudel keskendub monopolidele, ei taba korralikult konkurentsi mõõdet ning ei kohaldu hästi teenustele (Galbreath, Galvin 2008: 111). Seega on ilmnenud teadusüldsuse tingimuslik rahulolematuse antud mudeliga, kuid ühtegi läbivat uuendust täna siiski veel rakendatud ei ole.

Porter küll kirjendas konkurentsituatsiooni, kuid teisalt tuleks konkurendid kindlasti ka lähema vaatluse alla võtta, saamaks paremini aru nende sisemisest võimekusest, tegevusest turul ning võimalikest arenguperspektiividest.

Kui oleme eelnevalt kirjeldanud, kuidas analüüsida välist keskkonda või ettevõtte vahetat positsiooni ümbritseva suhtes, on näiteks Galbreath *et al* (2008: 115) järelanud oma uurimusest, et erinevalt tootvatest ettevõtetest, osutus teenusettevõtete majandustegevuse varieeruvus ettevõtte sisese ressursi olemusest oluliselt enam sõltuvaks kui välistest mõjuritest. Vaatamegi siinkohal, mida tuuakse välja ettevõtte sisemiste ressursside ja tervikliku võimekuse hindamisel.

Enne kui ettevõtte saab teha järeldusi oma strateegilise võimaluste kohta, on vajalik hinnata enda olemasolevat ja potentsiaalset suutlikkust ning seda on võimalik teha läbi enda olemasolevate varade ning oskuste iseloomu analüüsi (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 89). Ressursid, suutlikkus ning tuumikkompetents on konkurentsieelise loomise aluseks. Suutlikkus on firma tuumkompetentsi aluseks, mis omakorda on aluseks juba konkurentsieelise tekkele. (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 78).

Firma ressursid saavad olla kas materiaalsed või mittemateriaalsed. **Materiaalseteks varadeks** on varad, mida on võimalik käega katsuda või üle lugeda, **mittemateriaalseiks** aga varad, mis on ettevõttesse pika aja jooksul juurdunud ja akumuliseerunud ning mida konkurentidel on juba keerulisem analüüsida või imiteerida (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 78).

Alljärgnevas loetelus on toodu näiteid nii materiaalsete kui ka mittemateriaalsete varade kohta (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 78-79).

1. Materiaalseteks varadeks võivad olla:

- **Finantsilised ressursid:** ettevõtte laenuvõime ning sisemiste finantsvahendite tekitamise võimekus;
- **Organisatsioonilised ressursid:** ettevõtte ametlik juhtimissüsteem, selle formaalsed planeerimise, kontrollimise ning koordineerimise süsteemid;
- **Füüsilised ressursid:** nii juurdepääs toormaterjalile kui ka näiteks tootmishoone ja tootmistehnoloogia asukoht ning keerukus;

- **Tehnoloogilised ressursid:** ettevõtte hallatav tehnoloogiline omand nagu näiteks patendid, kaubamärgid, autoriõigused ning ärisaladused.
2. Mittemateriaalseteks varadeks võivad olla:
- **Inimressurss:** teadmised, usaldus, juhtimisvõimekus ning organisatsioonilised harjumused;
 - **Innovatsiooniresurssid:** ideed, teaduslik võimekus ning võimekus luua innovaatilisi ideid;
 - **Reputatsioonilised ressursid:** reputatsioon klientide hulgas, kaubamärk, arusaam ettevõtte toodete ja teenuste kvaliteedist, vastupidavusest ning usaldatavusest, reputatsioon tarnijate hulgas, inimestevahelised suhted.

Suutlikkus on tekkinud kui ressursid on rakendatud mingi konkreetse ülesande või ülesannete kogumi edukaks täitmiseks (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 80). Tulles siinkohal tagasi keskkonna juurde, väidavad ka Arafa *et al* (2012: 537), et ettevõtte ülesse ehitus ning suutlikkused peavad sobima või olema kohandatavad seda ümbritse keskkonna eripäradele. Lisaks leiavad nad, et kuna tööstus areneb aja jooksul pidevalt, muutuvad tooted, tehnoloogiad, nõudlus, konkurentsitingimused ning seadusandlus, tuleb ettevõttel olla oma võimekustega ajas dünaamiline. Seega eelkirjeldatud mudelitega töötamine ei saa olla ühekordne ettevõtmise, vaid neid tuleb ajas korduvalt käsitleda, täiendada ning uuendada lähtuvalt keskkonna muutumisest. Sellest lähtuvalt on omakorda võimalik muuta ka ettevõtte strateegiaid, mis nende parameetrite pealt on loodud. Strateegiate defineerimisest ja valikust räägime lähemalt järgmises peatükis.

1.3 Ettevõtete ekspordi- ja turundusstrateegiad

Strateegiaid võib luua ning defineerida mitmeid. Ilmselt lähtub konkreetse strateegia väljatöötamine ettevõtte juhtkonna tunnetuslikust vajadusest, olemasolevatest ressurssidest ning ei saa välistada ka strateegia sündimist mittesihipärasest tööst. Klassikaliselt võib strateegia olla nii äriharule, tervele korporatsioonile, koostööle, rahvusvahelistumisele, ekspordile, turundusele kui ka kliendisuhtluse ülesse ehitamisele (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 97-252). Seega strateegia mõiste on ka kõigest ühe ettevõtte kontekstis suhteliselt lai. Keskendume antud töös täpsemalt ettevõtete **ekspordistrateegiale** ning selle ühe osana ka **turundusstrateegiale**.

Nagu ka eespool kirjeldatud, ilmnes juba 1990ndatel aastatel, et paljud ettevõtted ei rahvusvahelistu 1960ndatel ja 1970ndatel kujundatud mudeleid mööda ning üha rohkem hakkas tekkima kriitikat Uppsala ning sellele analoogsete mudelite suhtes (Kalinic, Forza 2012: 695). Viidati, et on ettevõtteid, mis on globaalsed juba esimesest tegevuspäevast ning öeldi tabavalt, et “need ettevõtted ei arene rahvusvahelistele turgudele nagu jooksevad veeringid mööda pinda” (Knudsen, Madsen 2002: 493).

Kui Porteri viie jõu mudelile heideti ette, et see on liialt piiritletud, ajast maha jäänud ning sobituv vaid suurettevõtetele (Galbreath, Galvin 2008: 111) leiab ka rahvusvahelistumise uutes mudelites pigem iseloomustamist VKE tüüpi ettevõtte, kes enamasti on esimene tehnoloogiliste uuenduste pakkuja, suudab kiirelt reageerida turumuutustele ning tervikuna suudavad tõenäolisemalt saavutada kiiret kasvu ekspordist (Haahti, Madupu, Yavas, Babakus 2005: 125).

Ettevõtte **ekspordistrateegia** all mõistetakse strateegiat, millele tuginedes müüb ettevõtte oma tooteid või teenuseid väljaspool oma koduturgu (Peng, Pleggenkuhle-Miles 2009: 52).

Eeldusel, et ettevõtte on defineerinud ning segmenteerinud oma sihturud, on vajalik paika panna ning kirjeldada ettevõtte **turundusmeetmestiku** (*marketing mix*) komponendid. Klassikaliselt käsitletakse turundusmeetmestiku raames aspekte nagu *Toode*, *Hinnastus*, *Levitamine* ja *Müügitoetus*. Kui sihturgude valik ning segmenteerimine ja turundusmeetmestik tugineb omakorda eelmises peatükis kirjeldatud välise keskkonna ning sisemise võimekuse analüüsile, annab tekkiva terviku implementeerimine aluse hinnata ekspordi võimekust nii majanduslikus kui ka mittemajanduslikus tähenduses. (Leonidou, Katsikeas, Samiee 2002: 52).

Turundusmeetmestiku kontseptsiooni käis välja Neil Borden ning ta avaldas selle aastal 1964. Antud kontseptsiooni raames arendas ta edasi oma kolleegi James Cullitoni ideed justkui turundusjuht on koostisosade ja võimaluste kokku segaja (*mixer*), kes aeg-ajal kasutab selleks teiste retsepte, teinekord töötab välja enda oma või segab olukorra tervikuks käigu pealt, võttes kasutusse antud olukorras saada olevaid võimalusi. Seejärel konkretiseeris selle mõttekäigu põhjal Jerome Mearthy 4P mudeli ning see on tänaseni väga laialt rakendatav (Gordon 2012: 122).

Nagu eelnevalt viidatud käsitleb 4P mudel järgmisi aspekte: *Toode*, *Hinnastus*, *Levitamine* ja *Müügitoetus*. Vaatleme neid siinkohal lähemalt.

Toote erinevatel omadustel on oluline või pea kõige olulisem mõju ekspordi tulemustele (Leonidou, Katsikeas, Samiee 2002: 60), kuna need võivad mõjutada toote otseseid konkurentsieeliseid, mis omakorda mõjutavad kaitsva või ründava müügistrateegia valikut (Cavusgil, Zou 1994: 5). Oma artiklis annavad Cavusgil *et al* (1994: 5) vihje, et toote omadused, mis mõjutavad ekspordistrateegiat, on kultuurispetsiifilisus, patendi tugevus, ühiku väärtus, ainulaadsus, vanus ning teenindusvajadus, kuid Leonidou *et al* (2002) astuvad sammu edasi ning analüüsivad veidi täpsemaid omadusi ning nende efekti ekspordistrateegia edukusele. Nii leitakse viimases, et **toote kvaliteet** omab väga olulist mõju ning sama teeb ka toote **disain**, kuid disain ei ole eduga hästi korreleeritav tööstuslikul turul. Kirjandus **kaubamärgi rolli** osas on vastukäiv, kuid esineb vihjeid, et see omab suurt ning positiivset mõju ekspordi edukusele, samal ajal kui **pakend** ei oma üldse mitte mingit mõju (mõlemad on käsitletud tööstusliku turu tingimustes). Samas näiteks Louter *et al* (1991: 19) väidavad, et pakend on paremate konkurentsitingimuste tagamiseks väga vajalik (ilmselt on põhjus selles, et esimene artikkel vaatab küsimust tööstuslikul turul, kuid teine jaeturul). Lisaks leitakse artiklis (Leonidou, Katsikeas, Samiee 2002: 60), et **klienditeenindus** on üks kriitilisemaid edukuse faktoreid piiriüleses kaubanduses, kuna ostjad teistel turgudel võivad olla suhteliselt murelikud toote või teenusepakkuja võime üle pakkuda vajalikku tugiteenust; samamoodi kasvatab ekspordiedu tootele **garantii** pakkumine ning enamasti tagavad edu ka kui toode kuulub **luksuskauba** hulka või saadab seda toodet või seda tootvat ettevõtet **positiivne kuvand**.

Kui Gordon (2012: 122) annab **hinnastusele** platoonilise seletuse (hind on summa, mille ostja tasub toote või teenuse eest), lõövad Leonidou *et al* (2002: 61) teema oluliselt laiemalt lahti käsitledes aspekte nagu **hinnastuse meetod**, **hinnastuse strateegia**, **müügitingimused**, **krediidipoliitika**, **valuutastrateegia** ning **hinna kohandamine**. Viimane neist, hinna kohandamine, osutubki pea kõige olulisemaks. Hinda võib olla vaja kohandada mitmel põhjusel: majanduslikel, poliitilistel, õiguslikel, hinnakontrollist lähtuvalt, muud keskkonnast lähtuvad põhjused; turunduse, jaotuse ning transpordi hinna muutus; turu struktuur ning nõudlus; tariifid, maksud jmt

finantsilised kaubandusbarjäärid; konkurentide hinnakujundus jmt (Leonidou, Katsikeas, Samiee 2002: 62). Taoline mõjurite mitmekülsus muudab hinnastamise muutmise ettevõtete jaoks vajalikuks, et säilitada sihtturul konkurentsivõime (Louter, Ouwerkerk, Bakker 1991: 9-10).

On mitmeid võimalusi toodete klientideni viimiseks ning oma sõnumi **levitamiseks**. Igal neist on eelduslikult ka omad eeldused ning puudused. Taoliste turule sisenemise võimaluste all on nimetatavad näiteks otsene eksport, litsentseerimine, strateegiliste liitude loomine, ülevõtmine või uue tüarettevõtte loomine (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 219). Alljärgnevas tabelis on erinevate sisenemismeetodite omadused täpsemalt välja toodud (vt Tabel 2).

Tabel 2. Erinevatele välisurgudele sisenemise meetodite iseloomulikud jooned

Sisenemise meetod	Iseloomulikud jooned
Otsene eksport	Kõrged kulud, madal kontrollivõime
Litsentseerimine	Madalad kulud, madal risk, vähene kontrollivõime, madalad tulud
Strateegiliste liitude loomine	Jagatud kulu, jagatud ressursid, jagatud riskid, võimalikud probleemid integreerumisega
Ülevõtmine	Kiire ligipääs uuele turule, kõrge kulu, keerukad läbirääkimised, probleemid firmasiseste standardite ülekandmisel liidetavale ettevõttele.
Tüarettevõtte loomine	Keerukas, sageli kulukas, ajanõudlik, kõrge risk, maksimaalne kontrollimise võimalus, võimalik üle keskmised tootlused.

Allikas: (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 232).

Oleks naiivne arvata, et kõigest üks sisenemismetoodika sobiks kõigile toodetele või see sobiks kõigil sihtturgudel. Näiteks võib oluline muudatus investeerimiskliimas kaasa tuua olemasoleva strateegia mitteefektiivseks muutumise isegi juhul kui see töötas varem hästi. (Onkvisit, Shaw 2004: 263). Sobiliku sisenemismeetodi valik sõltub mitmetest aspektidest (Onkvisit, Shaw 2004: 263), millest me varasematel lehekülgedel juba ka rääkinud oleme ning teisalt ei pruugi valitud sisenemismetoodika jääda ka lõplikuks, vaid ajas vastavalt vajadustele muutuda.

Käsitledes **müügitoetust**, ütlevad Onkvisit *et al* (2004: 433) tabavalt, et ühelgi tootel, kuitahes head, ei tasu lasta ennast ainult ise müüa. Enamasti võetakse vaatluse alla kuus

erinevat antud valdkonna parameetrit: reklaam, müügitoetus, otsemüük, näitustel osalemine, klientide otsekülastused ning müügitoetuse kohandamine. Reklaam on neist parameetritest kõige rohkem uuritud, kuna eeldatakse, et mõistliku reklaamimise raamistikuga saab ettevõtte piiriüleseid kliente informeerida, neile end meelde tuletada ning neid vajadusel veenda seeläbi suuremat müügitulu teenides. (Leonidou, Katsikeas, Samiee 2002: 62).

Uurime lähemalt siinkohal ka eelmise peatüki lõpus mainitud arenevate turgudele esile kerkivaid rahvusvahelisi ettevõtteid ning seda, kuidas nemad ennast uutele turgudele sisse saavad. Chattopadhyay *et al* (2012) on oma uurimuse tulemusena välja pakkunud selleks neli tüüpi strateegiaid:

1. **Hinnaliidrid.** Suure tootmisvõimekuse ning madala omahinna struktuuriga ettevõtted, mis laiendavad oma haaret uutele turgudele seal just hinnaga lüües.
2. **Teadmiste ülekandjad.** Need ettevõtted on koduturul endale arendanud teadmised ning saavutanud ressursid, mida on võimalik teistele arenevatele turgudele edukalt oma kaubamärgi all müüa.
3. **Nišiturule kohandujad.** Nad kombineerivad oma madala omahinnaga tootmisvõimekuse ning enamasti värskelt saavutatud ning samuti odavahinnalise arendusvõimekuse konkreetsete nišiturgude jaoks toodete arendamiseks teiste arenevate turgude tarbeks.
4. **Globaalsed kaubamärgi loojad.** Nad baseeruvad samuti enda madala omahinnaga tootmisvõimekusele ning sama odavale arendusvõimekusele, et viia enda tooteid juba arenenud turgudele ning seda samuti enda kaubamärgi all. Enamasti on nende arendustegevus suunatud spetsiifilistele toodetele ning segmentidele. Sellistele ettevõtetele on lisaks omane uute oskuste ja ressursside kaasamine läbi selektiivsete ülevõtmiste (saadakse juurde jaotusvõrk, kaubamärgid, rahvusvahelises töös pädevad töötajad jne).

Toodud neljas strateegias on meil juba võimalik jälgida, kuidas eelmistel lehekülgedel kirjeldatud mudelid on tootnud mingi spetsiifilise kombinatsiooni – ekspordistrateegia – erinevatele võimalustele tuginedes. Kuigi on vaieldav, kas Eestit oleks mõistlik lugeda täieõiguslikuks arenenud või siis veel arenevaks turuks, ei ole see küsimus otseselt antud töö fookus. Valitud ja kirjeldatud arenevate turgude ettevõtete strateegiad olid

siinkirjutaja jaoks piisavalt silmapaistvad illustreerimaks valikuid, kuidas ettevõtte võib rahvusvahelisel turul edu saavutada.

Ometi ei ole võimalik olla lõpuni kindel valitud tee õigsuses, kuid ilmselt on juba ette teada, et valitud tee aja jooksul kindlasti muutub. Ekspordistrateegia valimise ning rakendamise järel astub ettevõtte rahvusvahelisele turule. Nagu esimese alapeatükis kirjeldasime, järgivad mõned neist järk-järgulist Uppsala mudelit, teised rahvusvahelistuvad kohe alguses eksootilisematele turgudele samas kui kolmandad on juba esimesest päevast globaalsed. Mõned neist taanduvad koduturule, et siia jäädagi või siis mõne aasta pärast uue hoo ning strateegiaga uuesti proovida uusi turge vallutada.

Oleme eelmistel lehekülgedel andnud üldise raamistiku, kuidas ettevõtete rahvusvahelistumist võiks konteksti sobitada, kategoriseerida ning iseloomustada. Alustasime üldistest mudelitest, kuid seejärel näitasime, et taoliste üldiste mudelite paremaks mõistmiseks tuleks vaadata olukorrale veidi laiemas plaanis otsa, jõuda päris rohujuure tasandile ning seejärel projitseerida olukord tagasi üldisesse.

Käesoleva töö teises, empiirilises osas võtame vaatluse alla kaks reaalselt ettevõtet, kes on aktiivselt välisturgudel kauplemas. Etteruttavalt võib öelda, et mõlemad on VKEd, kuid tegevusvaldkond ning ekspordimuster ning –strateegia on päris erinevad. Ent anname sellele järgmistel lehekülgedel detailsema sisu. Töö teise osas kolmes esimeses alapunktis kirjeldame tulemusi eelnevatel lehekülgedel kirjeldatud teooriate kontekstis ning saadud tulemustel põhinev analüüs on toodud töö teise osa viimases alapunktis.

2. AS ELCOGEN JA EST-AGAR RAHVUSVAHELISTUMISE PROTSESSID

2.1 Rakendatava metoodika ning uuritavate ettevõtete tutvustus

Järgnevas tööosas võtame vaatluse alla kaks Eesti aktsiaseltsi ning uurime neid allnimetatud mudeleid kasutades. Ent kõigepealt kirjeldame andmete kogumise viisi.

“Juhtumi analüüs (*case study*) on empiiriline uurimus, mis uurib mõnd kaasaegset nähtust selle loomulikus keskkonnas ning taoline uuring on eriti kohane, kui antud nähtuse ja üldise konteksti vahel ei ole seos üheselt ilmne” (Olla, Patel, Atkinson 2003: 312). Seega näib, et kahe allpool kirjeldatud ettevõtte puhul on planeeritud kirjeldused ning sellele järgnev analüüs kohased, kuna neil firmadel ei ole teadaolevalt varem rahvusvahelistumise protsessi uuritud. Konkreetsemaks meetodiks on käesoleva töö autor valinud **osalusvaatluse**, kuna ettevõttes Est-Agar töötas ta 4 aastat arendusjuhina (sh ülepiiriliste klientidega suhtlemine) ning Elcogenis on olnud pea viimased kolm aastat müügijuht (ettevõtte 90+ protsenti müügikäibest tuleb välismaalt). Lisaks on siinkirjutaja tuginenud võimalusel ja vajadusel ettevõtete kodulehele, infomaterjalidele või kolleegidega aastate jooksul peetud mittesalvestatud vestlustele. Samuti on info kogunenud aastate jooksul erinevatel koosolekutel ja nõupidamistel läbitöötatud materjalidest, kuid samas ei ole käesolevas töös toodud infot, mis oleks teadlikult kummagi ettevõtte ärihuve kahjustav.

Käesoleva peatüki eesmärk on hinnata mõlema ettevõtte positsiooni üldise keskkonna suhtes ning rahvusvahelistumise olemust ja kas ja kuidas antud ettevõtteid oleks võimalik vastavalt teoreetilistele mudelitele kategoriseerida. Vaatluse alla võtame laiemalt keskkonnast lähtuva kirjelduse ning seejärel vaatleme mõlemat ettevõtet rohkem ka seest poolt ning kirjeldame mõlema ettevõtte turundusprogrammi. Täpsem kirjeldus ning sellele järgneva analüüs antakse järgmiste aspektide või mudelite alusel:

a. Üldine keskkonna ning ettevõtte kompetentside tasand

a. Rahvusvahelistumise protsessi üldine kirjeldus,

- b. PEST mudel,
- c. Porteri viie jõu mudel,
- d. Ettevõtte sisemise võimekuse kirjeldus,

b. Ettevõtte turundus ning ekspordistrateegia

- a. Turundusprogramm vastavalt 4P mudelile,
- b. Ekspordi üldine strateegia

Elcogen AS loodi aastal 2001 (Elcogen: 2013). Ettevõtte baseerus Eesti kapitalile ning keskendus tahkoksiidkütuselemendi (SOFC) arendamisele. Ettevõtte asutajad tunnetasid, et selle, tol hetkel veel algelises arengujärgus oleva tehnoloogia peamine kitsakoht on kõrge töötemperatuur. Arenduse eesmärgiks seatigi luua madala töötemperatuuriga tehnoloogia, millel usuti olema turul oluline konkurentsieelis.

Esimesed 9 aastat ei müünud ettevõtte ühtegi toodet, vaid tegutses üksnes arendusega. Antud arendustegevus oli algusest peale oma loomult valmiva tehnoloogia kommertsialiseerimise suunas. Elcogeni arendustöö tulemused olid piisavalt lubavad, et 2008. aastal kaasati strateegiline investor Soome riskikapitalifondi VNT Management näol (Elcogen: 2013). Antud fondivalitseja fondid on suunatud energeetikasektoris. Aasta 2010 sügiseks oli ülesse seatud väikeseeriatootmine ning seejärel teostati esimene müük ka Türgi. Müügitegevus sai hoo sisse ning aasta 2013 alguseks on ettevõtte müünud oma tooteid 14 riiki ning läbirääkimised klientidega uutest riikidest on muutund ettevõtte argipäevaseks tegevuseks. Regioonilises tähenduses on kaetud Kagu-Aasia ning Euroopa. Teise taseme sihtturuks on Põhja-Ameerika, kus hetkel aktiivset müügitööd ei teostata.

Elcogen on investeerimisvajadusest lähtuvalt täna siiski veel ressursse rohkem tarbiv kui tootev ettevõtte, kuid progress on müügitegevuse tulemuste põhjal paljulubav.

Ettevõtte **Est-Agar** on küllaltki pika ning märkimisväärse ajalooga ettevõtte. Firma loodi 1966, kuid ekspordi kontekstis esimesed 31 aastat siiski midagi ei saavutatud ning samas selle nimel ka ei võetud midagi ette, kuna kodumaine kondiitritööstus Kalemis tarbis enamuse tehase toodangust. 1990ndate alguses ja keskel olid ettevõtte jaoks suhteliselt keerulised ajad ning 1997. aastal ostis kohalik ettevõtte Saare Kalur AS Est-Agar ASi. Mõne kuu möödudes alustati eksporti Ukrainasse, sellele järgnesid müügid Läti ning

Venemaale. Sisuliselt on tänase päevani ettevõtte peamine turg Ida-Euroopa ning Venemaa. Kuigi on otsitud varem ja otsitakse ka praegu võimalusi leida realiseerimisvõimalusi Lääne-Euroopa turul, on suuremad tulemused tänaseks veel saabumata (Tamleht, Köster, Jalakas 2006: 5-55).

2.2 AS Elcogen rahvusvahelistumise protsessi mõjutavad tegurid

Käesolevas alapeatükis rakendame peatükis 2.1 nimetatud metoodikaid aktsiaseltsile Elcogen. Üheseks eesmärgiks on süstematiseerida ja iseloomustada ettevõtte olukorda ning progressi läbi üldtunnustatud ning võrreldavate meetodite. Nagu eelnevalt välja toodud, kirjeldame siinkohal nii laiemalt ettevõtte tegevuskeskkonda kuid ka kitsamalt ettevõtte seest lähtuvat loogikat ning sellel põhinevaid strateegiaid.

Tegevusharu makrokeskkonna iseloomustamiseks kasutame siinjuures käesoleva töö esimeses osas kirjeldatud PEST analüüsimudelit.

Poliitilised tegurid (P). Poliitilisel pinnal eeldab ettevõtte kütuste kasutamise efektiivsust või teisalt roheline energia kasutamist soodustavaid otsuseid. Lisaks on erinevates riikides ellu kutsutud erinevad energeetikasektorit toetavad programmid või defineeritud üldised suunad:

- **Saksamaa** - “Energiewende” põhimõtte tekkimine pärast Fukushima katastroofi Jaapanis märtsis 2011 (Graupner 2013);
- **USA** – “Solid State Energy Conversion Alliance” (US Department of energy: 2013);
- **Jaapan** – Hetkel on jõus ning on samuti väga populaarseks osutunud ENE FARM raamistik, mis soodustab seni veel kalli tehnoloogia massidesse jõudmist läbi ulatusliku riikliku subsideerimise. Fukushima katastroof on muutnud Jaapani üheks kõige eesrindlikumaks kütuseelemenditehnoloogia arengu soodustajaks (Japanese Ministry of Foreign Affairs: 2013);

- **Austria** – programm “Energy Systems of Tomorrow” (Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie: 2013);
- **Šveits** – riik loeb ennast ise üheks eesrindlikumaks kütuseelemendi tehnoloogia arendajaks. Rakendatud on nii võrgustike tekke soodustamine, kuid pakutakse ka riiklikku rahastust antud valdkonna arendustegevustele (Swiss Federal Office of Energy: 2013);
- **Holland** – riiklik energiaspektori raport räägib pigem kütuseelementide rakendamisest mobiilsetes vahendites (Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation: 2013), kuid teisalt on riiki planeeritud mitmed välitestid just statsionaarsetele SOFC süsteemidele läbi Ene Field programmi.

Euroopa Liidu riikidesse laienevad veel täiendavalt erinevad toetusmeetmed. Seega on toodud riigid poliitilisel tasandil kütuseelemendiga seotud arendustest väga huvitatud ning soodustavad seda igati. Elcogenile on see suurepärane võimalus, kuna toote elutsüklil vertikaalselt on lai ning Elcogen esindab sellest vaid üht osa.

Regulatiivseteks motivaatoriteks on peamiselt riikidevahelised lepingud saaste vähendamiseks. Neist tuntuim on nn Kyoto protokoll, millega ühinenud riigid kohustusid vähendama aastatel 2008-2012 kasvuhoonegaaside emissioone võrreldes 1990. aasta tasemega keskmiselt 5% võrra. Olemasolevate energiatehnoloogiatega ei ole selle eesmärgi saavutamine praktikas võimalik ka tänapäeval.

Keskkonnavalad tegurite osas on suund selge - suurenev vajadus kasvuhoonegaaside emissiooni piiramiseks soodustab alternatiivsete tehnoloogiate esilekerkimist. Keskkonnavalastele küsimustele suunatud rõhuasetus on kestev ning seeläbi soodustab temaatika läbivat fookuses püsimist.

Majanduslikud tegurid (E). Kõik kuus kirjeldatud turgu esindavad maailma pea kõige edukamaid majandusi. Eriti USA, Jaapan ning Saksamaa. Lisaks sellele on Jaapani ning USA näol tegemist ühtede suurimate energiatarbijatega. Energia tootmise ning kasutamise efektiivsus seevastu on tähtis kõikides riikides.

- Kasutegur, mis praeguse tsentraliseeritud elektritootmise puhul on ülekandekadusid arvestades 15-30%, kuid võib alternatiivseid tehnoloogiaid (kütuselement, mikroturbiin) kasutades koostootmise puhul ulatuda üle 90%;
- Tehniline varustuskindlus, mis on muutumas eriti oluliseks seoses saabunud digitaalajastuga, kus väiksemgi häire elektrivarustuses võib põhjustada suuri kahjusid.

Poliitiline varustuskindlus ehk nn energeetiline sõltumatus, mis tähendab arenenud tööstusriikide sõltuvuse vähendamist poliitiliselt ebastabiilsetest piirkondadest. Täna enamustel arenenud riikidel puudub siseriiklik nafta või maagaasi kaevandamise võimalus ning seeläbi muututakse sõltuvaks kolmandatest riikidest.

Sotsiaalsed tegurid (S). Sotsiaalsed tegurid soodustavad energiatarbimise kasvu:

- Arengumaade elektrifitseerimine: praegu on maailmas ligi 1/3 inimestest ilma elektrita;
- Maailma rahvastiku kiire kasv: juba 2030. aastaks prognoositakse kogu rahvastiku suurenemist praeguselt 6.5 miljardilt 8.3 miljardini (United Nations: 2013);
- Majanduse energiamahukuse suurenemine: inimesed kasutavad aina rohkem erinevaid elektrilisi seadmeid ning nii nende tootmiseks kui ka kasutamiseks kulub aina rohkem energiat.

Kultuurist lähtuda võivaid takistusi (Jaapan, USA) ei hinda Elcogen siinjuures tähtsaiks, kuna turg on globaalne, klientide ja pakkujate nõudmised ja eeldused selged ning harilikult lähtutakse suhtlemisel tunnustatud suhtlemiskoodeksist. Kuigi võib eeldada teatud parema isikliku kontakti tekkimist sama kultuuruuritausta omavate riikidega (Saksamaa, Austria, Holland), ei pea ka seda ettevõtte siinjuures oluliseks faktoriks. Senine tegevus turul on tõestanud antud eelduse õigsust.

Tehnoloogilised tegurid (T). Kui vaadata energiatarbimise ning inimpopulatsiooni kasvu laiemalt, on selge, et tänasel hetkel fossiilsete kütuste kasutamiseks mõeldud tehnoloogia ei ole jätkusuutlik. On tõsiseid probleeme nii kütuse kasutamise efektiivsuse kui ka protsessi väljundgaasidega.

Eelnevast tingituna jätkub püsiv arendustöö uute ning efektiivsemate tehnoloogiate otsingul. Vaieldamatult suudab kütuseelemenditehnoloogia pakkuda tänasele tehnoloogiale tõsiseltvõetava alternatiivi.

Kütuseelemendi tehnoloogia arendamine nõuab väga suurt kapitalimahutust ning seeläbi on arendustöö peamiseks kohaks saanud pigem kõige rikkamad riigid.

Rakendame ettevõttele Elcogen järgmisena ka **Porteri viie jõu mudeli**, baseerudes raamistikule, mida ka antud töö esimeses osas vastavalt ka kirjeldasin.

Uute konkurentide tekkimise risk. Uute, seniteadmata konkurentide sisenemise tõenäosus on minimaalne, kuna haru on väga teadmistemahukas ning nullist uue tehnoloogia arendamine võib aega võtta vähemalt kümme aastat. Uus konkurent saab seega olla üksnes mõni ettevõtte, kes omandab senise konkurenti tehnoloogia, kuid see ei muuda neid seeläbi olulisemaks konkurentideks, kuna toode jääb samaks. Tehnoloogia üleostmine on kallis ning kapitalivajadus tootmise alustamiseks kõrge.

Varustajate võim. Elcogen kasutab lihtsaid ja odavaid lähteaineid, millel on mitmeid varustajaid. Seega varustajatest lähtuv risk on minimaalne. Ainukeseks ohuks võib olla ootamatu toorme kallinemine, kuid ka see risk ei ole väga aktuaalne, kuna kemikaalid moodustavad toote müügihinnast enamasti vaid väikese osa. Kindlasti muutub toorme hind oluliseks tehnoloogia arenedes, kuna mida suuremaks kasvab turumaht, seda suurem on surve üksikelemendi hinnale. Kokkuvõttes võib jõuda olukord sinna, kus toormekulu saab olema kõige suuremaks kuluks ning proportsionaalselt kõige suuremaks faktoriks kogu müügihinnas. Teisalt aitab taoline olukord tarnijatelt välja kaubelda paremaid tingimusi, kuna eelpool viidatud suur turumaht viitab teisalt ka suurele toorainetellimusele. Viimased on hetkel veel suhteliselt väikesed.

Ostjate võim. Arvestades tootjate hulka, on ostjaid kindlasti siiski rohkem (kütuseelemendi patareide arendajad, kütuseelemendi süsteemide arendajad, ülikoolid).

SOFC tehnoloogia siseselt võib ümberlülitus (füüsiliselt) olla ostjale kerge, kuid seda üksnes juhul, kui suudetakse leida väljundparameetritelt samaväärne või parem toode. Kui ostja on ühe tarnija valinud, on tarnija-truudus pigem kõrge just stabiilsete toote omaduste tagamiseks (kütuseelemendi patarei/-süsteemi). Ostjatest lähtuva vertikaalse integratsiooni oht on haru praeguses arengufaasis väike, kuid olemas. Samuti on võimalik kütuseelementide tootjate vertikaalne integratsioon kütuseelementide patareide/-süsteemitootjate suunas.

Risk asendustoodete kasutuselevõttust. Asendustoodetele (SOFC-tüüpi üksikud kütuseelemendid) üleminek on füüsiliselt lihtne, kuid soovitud väljundparameetrite saavutamine on väga keeruline (tihti on arendatud süsteem spetsiifiliselt tundlik valitud toorkomponentide omadustele, kuid teisalt võib tekkida olukord, kus vertikaaltasandi järgmine ettevõtte on siiski sunnitud üksikelemendi tarnijat vahetama, kuna viimase tehnoloogia on turu uuele standardile juba liialt jalgu jäänud). Oht üleminekuks aga hoopis teist tüüpi kütuselemendile on väiksem, kuna nõuaks patarei või süsteemiarendajalt väga laia ja sisulist muudatust. Viimane otsus võidaks teha üksnes juhul kui SOFC suund otsustatakse lõpetada või lisaks plaanilisele SOFC suunale luuakse juurde uus kütuselemendi tehnoloogia suund.

Harusisene konkurents. Elcogeni otseseid olulisemaid konkurente on suurusjärgus 5. Konkurentide maksimaalne tootmisvõimsus on suur, kuid nende toode oluliselt kehvem (hinnanguliselt on investeringud tootmisesse tehtud liigselt varases staadiumis). Tootmisharu kasvuprojektsioonid hindavad turumahuks (SOFC-tüüpi kütuseelementidele) 2020. aastal 175m EUR. Erinevate tootjate muutuv- ja püsikuludel osakaalud on väga erinevad, olenevalt tehtud investeringutest (paljudel konkurentidel on tehtud väga suured investeringud tootmisvõimsusesse ning palgal kümneid inimesi; Elcogeni investering tootmisesse on teistega võrreldes olnud väike ning töö on kokku kaheksa inimest). Konkurentide toodete diferentseeritus on enamasti madal, pakutakse erinevates mõõtudes SOFC kütuselemente ning parimal juhul ka nende põhjal arendatud kütuseelemendi patareisid. Väljumisbarjäärid on keskpärased (kasutatava seadmetiku saab enamasti järelturul realiseerida).

Järgmisena vaatleme **konkurentide turustuskanaleid**, ekspordi **võimendajaid** ning **barjääre**.

Konkurentide turustuskanalid on enamasti samad, mida rakendab ka Elcogen – osalemine messidel ja konverentsidel, reklaam erialaväljaannetes ning otsekontaktid. Turul tegutsevad osapooled on konkurentidest suhteliselt teadlikud. Seda võimaldab konkureerivate ettevõtete suhteliselt väike arv. Täpsemalt vaatleme Elcogeni turunduspositsiooni juba peagi 4P mudelist lähtuvana.

Ettevõtte barjäärid **kultuurilises** kontekstis on madalad. Euroopa riikidega suheldes on kultuuriline eripära väike ning nüansid mõnevõrra empaatiliselt adutavad. Suhtlemine Aasia kultuuridega on osutunud mõnevõrra konarlikuks **keelebarjäärist** tingituna, kuid seegi on võimalik ületada kasutades tõlke või kirjalikku suhtlust. Keelebarjäärist on valmis üle saama ka Aasia ettevõtted ise, kuna tehnoloogiliselt on turg väga spetsiifiline ning hea tehnoloogia pakkujaid on vähe. Seega on ka nemad valmis tegema omapoolseid samme suhtlemise edendamiseks. Kultuurilises mõttes on Aasia riigid äri kontekstis küll mõnevõrra nõudlikumad, kuid piisava ettevalmistusega on ka see ületatav. Lisaks tehakse teisest kultuurist tulnud esindajatele ka mõningasi järeleandmisi. Vähemalt kombestiku jälgimise tähenduses.

Geograafilises tähenduses on Elcogeni asukoht hea, kuna ettevõtte asub Euroopas ning seega suudetakse enamusi siinsest regioonist katta peakontorist, teisalt on ligipääs Aasiale läbi Helsingi lennujaama üks parimaid terves Euroopas (lühim lennuaeg ning ajalisel mõttes kattuvad mõned töötunnid päevas ka Aasia riikidega, kuna ettevõtte asub Euroopa idapiiril).

Elcogeni **tehnoloogia** on lihtsalt skaleeritav. See on üks olulisemaid konkurentsieeliseid, kuna eeldatav turumahu kasv nõuab tootjatelt kiiret reageerimist ka toomisvõimekuse osas. Kasutatavad seadmed on võimalik soetada standardtoodetena ning seega ei ole ette näha vajadust arendada eritüüpi tehnilisi vahendeid, mis võiks omakorda osutada takistuseks uute turgude ja klientide teenindamiseks.

Ettevõtte **meeskond** on rahvusvaheline ning rahvusvahelise töö kogemusega. Kuigi on suhteliselt keeruline leida kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu, on hetkel põhilised võtmepositsioonid adekvaatselt täidetud ning seega on ettevõttel võimekus vajadusel uusi inimesi spetsiifiliselt välja koolitada.

Lisaks ettevõtte sees olevatele barjääridele või võimendajatele (müügi/eksporti tähenduses), on kasutatud ka **väliseid võimendajaid**, mis ülepiirlist tegevust soodustavad. Eestis on selleks klassikaliselt erinevad Euroopa Liidu toetuskeemid. Elcogen on kasutanud nii ekspordi kui ka tootearenduse toetuseid, mis on andud võimaluse luua uusi kontakte messide käigus või leida endale strateegilisi partnereid tehnoloogia arendamise raames. Lisaks on ettevõttesse kaasatud Soome kapitalil põhinev riskikapitalifond, kelle esindajatel on laiad kogemused ja tutvused energeetikasektoris.

Eelnevatel lehekülgedel kirjeldasime ning süstematiseerisime Elcogeni üldist positsiooni turul. Astudes sammu lähemale taktikalisele tasemele, kus eelkirjeldatu saab väärtuse reaalse müügi- ja turustuskeemi väljaarendamiseks, kirjeldame järgnevalt Elcogeni turundusstrateegiat 4P mudelist lähtuvalt.

Alljärgnevalt on edastatud tänase toote turundusprogrammi üldpõhimõtted ning müüdava toote turundusprogramm (vt **Tabel 3**).

Tabel 3. Elcogen AS toote (SOFC kütuseelemendid) turundusprogramm

Parameeter	Kirjeldus
Toode	SOFC elemendid, standardmõõtudega 10x10cm, kuid olenevalt kliendi vajadustest, on võimalik toota elemente erineva kujuga (ümarmargused, ovaalsed) ning kuni mõõtudeni 20x20cm.
Hind	Keskmi hinda turul on keeruline öelda, kuna konkurendid tihti võtavad erinevate klientide jaoks hindu justkui laest. Olenemata sellest, on ettevõtte positsioneerinud ennast teadaoleva hinnavaheemiku alaserva ning hinnastuspoliitika on olnud kõikide klientide jaoks läbipaistev. Samas on teada, et turu arenedes ning tehnoloogia laiematesse massidesse jõudmiseks, on vaja hinda alandada ning seeläbi on ettevõtte projitseerinud oma toote hinna olema 6-7 aasta pärast oluliselt odavam kui see on täna. Tegemist ei ole utoopilise hinnanguga ning selle saavutamine on seeläbi kõigi eelduste kohaselt realistlik.
Turustamine	Kommertsturgu antud tootele täna hetkel veel ei ole. Peamine rõhk ettevõtte kahe järgmise aasta turunduses on valdkondlikel messidel ja konverentsidel osalemisel. Olulisemaks neist on kujunenud suurusjärgus

	<p>viis iga-aastast üritust, kus tegevusharu olulised esindajad kogunevad. Elcogeni tegevusharu turg on globaalne ning messid ja konverentsid võimaldavad neil võimalikult lihtsalt ning samas väga täpselt kontakteeruda enda (võimalike) klientidega. Ettevõtte usk messide ja konverentside efektiivsusesse baseerub nende kogemusel, kuna nad on taolistel üritustel osalenud külalistena juba alates 2002. aastast.</p>
Müügitoetus	<p>Reklaam: reklaamiväljundina on kaardistatud 5 väljaannet (trüki või veebimeedia esindajad). Seni veel massimeediat kasutatud ei ole, kuid siiski on mõned haruspetsiifilised globaalsed väljaanded, mis ettevõttele olulist väärtust võiks luua. Ettevõtte tegevusharu on globaalne ning parim viis turul tegutsevate klientideni jõudmiseks on just taoliste reklaamiväljundite kasutamine.</p> <p>Avalikkussuhted: kuna hetkel tegutsevad nad väga spetsiifilisel turul, siis avalikkussuhete kaudu müügitöö olulist edendamisvõimalust nad ei näe. Samas ei keeldu nad enda olemasolust, pakutavast tootest, tehnoloogiast või seonduvatest tulemustest avalikkust teavitamast. Elcogen AS nimi on viimaste aastate jooksul korduvalt Eesti ajakirjandusest läbi käinud, kuid lokaalne turg ei paku neile tõenäoliselt ühtegi uut ärivõimalust toodete realiseerimiseks. Mõne sihtturu massimeedias kajastuse leidmine on neile kindlasti oluliseks saavutuseks, kuid oma praeguses faasis ei saa nad seda endale prioriteediks seada.</p> <p>Isiklik müük: Isiklikul müügil on nende turundustegevuses oluline roll. Viimase kümne tegevusaastaga löid nad mitmed püsivad kontaktid ettevõtetega, kes nende tooteid kasutada saavad ning juba ka kasutavad. Ettevõtte on teadlikuks saanud nende olemasolevate kontaktide vajadustest ning võimalustest ning seeläbi suudavad nad enda pakutavaid väärtusi oma kontaktidele edukalt ka pakkuda ning seda just läbi isikliku müügi.</p> <p>Otsemüük (e-mailid, telefon): otsemüügi osakaal on olnud väga väike, kuna nende klient on tehniline, spetsiifiline ning kõrgete nõudmistega. Viimaseid nõudmisi suudab ettevõtte oluliselt paremini rahuldada läbi isikliku müügi, millele eelneva kontakti eeldavad nad luua läbi messide või valdkondliku reklaami.</p>

Allikas: ettevõtte andmed.

Täiendavalt kirjeldame pidepunkte, mis eeltoodud 4P mudelis kajastust ei leia, kuid vajaksid olukorda laiemas selguses siiski käsitlemist:

- Elcogeni **kliendiks** on haru vertikaaltasandi järgmise etapi esindaja, ehk nõ kütuseelemendi patarei tootjad, kellel võib, kuid ei pea olema terviksüsteemide tootmise kogemus. Sihtturgudele sisenetakse läbi regionaalsete messide ning suunatud reklaamitegevuse ja isikliku müügi.

Lisaks moodustavad protsentuaalselt väiksema, kuid siiski olulise kliendigrupi ülikoolid. Viimased arendavad spetsiifiliselt enda välja töötatud materjale ning nende katsetamiseks on vajalik usaldusväärne pooltoode. Mitmed ülikoolid on uurimas ka tehnoloogia üldist taset ning selle käigus katsetatakse erinevate tootjate elemente.

- **Sihtturgudele sisenemine** olulisi investeeringuid ei vaja, kuna hetkel ei näe ettevõtte vajadust luua regionaalseid kontoreid. Seega on vajadusel võimalik kasutada lepingulisi distribuutoreid või agente. Distribuutorite kasutamine on õigustatud ka meist kultuuriliselt või geograafiliselt väga erinevate regioonide katmiseks (eeskätt Jaapan ning Aasia regioon tervikuna).
- **Tootearendusvajadus** on konstantne, kuna antud tehnoloogia üldine arengutempo on väga kiire ning ilma sisulise tootearenduseta kaotaks ettevõtte toode kiiresti turul oma konkurentsieeliseid. Tootearenduseks on kaasatud varem ning kaasatakse ka tulevikus mitmeid välispartnereid, et luua uusi sidemeid, laiendada olemasolevaid teadmisi ning luua koostööst kõikidele osapooltele vajalikku sünergiat.

Kirjeldatud info põhjal loodud analüüs on esitatud käesoleva töö viimases peatükis. Eelnevalt vaatleme siinkohal analoogset tausta ka teise uuritava ettevõtte, Est-Agar AS, puhul.

2.3 AS Est-Agar rahvusvahelistumise protsessi mõjutavad tegurid

Käesolevas alapeatükis rakendame peatükis 2.1 nimetatud metoodikaid aktsiaseltsile Est-Agar. Üheseks eesmärgiks on süstematiseerida ja iseloomustada ettevõtte olukorda ning progressi läbi üldtunnustatud ning võrreldavate meetodite. Nagu eelnevalt välja toodud, kirjeldame siinkohal nii laiemalt ettevõtte tegevuskeskkonda, kuid ka kitsamalt ettevõtte seest lähtuvat loogikat ning sellel põhinevaid strateegiaid.

Tegevusharu makrokeskkonna iseloomustamiseks kasutame siinjuures käesoleva töö esimeses osas kirjeldatud PEST analüüsi.

Poliitilised tegurid (P). Eesti riiklik või Euroopa Liidu üldised seadused Est-Agari taolist ettevõtet kuidagi erilisemana ei kohtle. Kuigi seadusandlikul taustal on osutunud toetuste taotlemise faasis mõnikord keeruliseks ettevõtte tegevusvaldkonna määramine – kas tegemist on põllumajanduse, kalanduse või tootmisega (kogutakse vetikaid ja töödeldakse neid ümber toiduainete lisandaineeks).

Ekspordi kontekstis vajab täiendavat tegelemist Venemaa ekspordilubadega seonduv.

Seadusandlikul tasemel tervikuna ei ole ette näha olulisi piiravaid või soodustavaid arenguid. Soodustavate teguritena tuleb siiski siinkohal mainida võimalust kasutada erinevaid toetusmeetmeid eksporditegevuste või tootearendustegevuste läbiviimiseks.

Seadusandlikus perspektiivis ei ole hetkel, ega ka tulevikus ette näha olulisi soodustavaid või raskendavaid arenguid.

Keskkonnavalad faktori on ettevõtte ning kogu sektori jaoks kriitilised. Nimelt kogutakse ressursi looduslikust keskkonnast - otse merest. Kui Kagu-Aasias on edukalt võimalik tehistingimustes imiteerida vetikatele sobivat kasvupinnast (vetikaid kasvatatakse meres asuvates farmides pikkade kõite külge kinnitatuna) siis põhjaregioonides nii läheneda ei ole võimalik. Loodusliku ressursi kasutamise piirid ning täpsed suunised annavad ette riiklikud struktuurid ning selle tegevuse ühene eesmärk on säilitada loodusliku ressursi taastootlikkus. Liigne püüdmine on tänaseks päevaks juba hävitanud analoogse ressursi nii Läti kui ka Taani rannikul (taoline

situatsioon realiseerus peaaegu ka Kanada idarannikul, kuid tänaseks päevaks on suudetud teatud ulatuses vana olukord taastada).

Seega keskkonnavalased küsimused on kriitilise tähtsusega, kuid kui vajalikke suuniseid õigesti jälgida, ei ole ette näha olulisi probleeme.

Majanduslikud tegurid (E). Toiduainete tootjad on tervikuna olulise küsimuse ees. Nimelt on suurenenud konkurentsi tingimuses vajalik pakkuda head kvaliteeti ning üha konkurentsivõimelisema hinna eest. See omakorda on toiduainete tehnoloogid viinud erinevate lisandainete kasutamise juurde. Furtcellaraan ning teised tardained aitavad toodete omadusi parendada, mis omakorda aitab kaasa omahinna vähenemisele (nt on võimalik singi sisse salvestada suuremal määral vett, mida omakorda singi hinna eest maha müüa). Seega tootjate huvi kvaliteetse toidutardaine vastu on jätkuv.

Lisaks võivad tekkida uued turud. Nimelt on täheldatud suurenenud piimatoodete kasvu Araabia riikides, mis omakorda liigub sealt vaikselt edasi ida poole. Kuna ka piimatoodetes leiavad tardained laialdast kasutamist, võib ette näha uute turuvõimaluste teket.

Sotsiaalsed tegurid (S). Nagu eelnevalt mainitud, on mh lihatootjatel eesmärgiks pakkuda head kvaliteeti mõistliku hinna eest, et säilitada konkurentsivõimeline positsioon. Teisalt on inimeste tarbimisharjumused stabiilsed või teatud sektorites ning teatud regioonides ka tõusuteel, milleni võib viia üldine elatusaseme kasv. Seega vajadus toidus kasutatavate tardainete järele on kestev ning teatud piirides ka tõusev. Turul tervikuna ei ole ette näha olulisi kõikumisi või uute oluliste väljundite teket.

Tehnoloogilised tegurid (T). Valdav tehnoloogia tase on kõikumine (kui vaadelda vetikatest tardainete tootjaid). Enamus tootjaid asuvad Kagu-Aasias ning nende tehnoloogia on tihti alaline. Teisalt ei ole see neile osutunud oluliseks probleemiks, kuna soodsa kliima ning odava tööjõu tingimustes suudavad nad siiski toota konkurentsivõimelist toodangut. Kuna enamus maailma tardainetoodangust pärineb just sellest regioonist, ei ole ette näha ka vajadust neil tehnoloogilises tähenduses oluliselt areneda.

Teisalt muudab see keeruliseks teistes regioonides tegutsevate tardainetootjate tegevuse (nt Kanada idarannikul või Saaremaal). Rakenduvad mitmed takistavad tegurid – esiteks on tööjõud kallim, kuid teisalt on ka ressurss oluliselt erinev Kagu-Aasas kogutavast. Mainitud põhjapoolsemates regioonides kasvab ressurss kordi ja kordi aeglasemalt, sisaldab teistsuguseid bioloogilisi aktiivaineid (nt massiivselt värvaineid), mis omakorda muudavad tootmistingimused oluliselt keerulisemaks ning seeläbi ka kallimaks.

Rakendame siinjuures arutluskäigule ka **Porteri viie jõu mudeli**, tuginedes teoreetilisele raamistikule, mis antud töö esimeses osas vastavalt kirjeldatud sai.

Uute konkurentide tekkimise risk. Uute, seniteadmata konkurentide sisenemise tõenäosus on väga väike. Kuna kogu maailmas olev ressurss on tänaseks hetkeks enamal või vähemal määral juba rakendatud, võib uue konkurenti tekkimine sündida suurema tõenäosusega läbi mõne olemasoleva konkurenti üleostmise. Tõenäosus, et tekib uus konkurent Väinameres olevale vetikaressursile on samuti minimaalne, kuna Est-Agaril on nimeline püügiõigus ning samuti on tehtud tarnelepingud teiste püügiõigust omavate kohalike kaluritega.

Tehnoloogia üleostmine on võimalik. Seda eriti tingimustes, kus sisuliselt igal tehasel on oma *custom-made* tehnoloogia (kuna tehaseid on vähe, ei ole nende jaoks kommertsturul välja töötatud ka standardlahendusi – igaüks loob ise oma masinad ja tootmisliini). Hea tehnoloogia üleostmine on seega võimalik. Saaremaa tehase näitel võib tehnoloogia või terve ettevõtte üleostuks oluline ajend olla lihtsalt ka ressursile ligipääsu saamine.

Varustajate võim. Varustajatest lähtuv risk on tavapärane. Ettevõtte kasutab erinevaid üldtuntud tehnoloogilisi lisandeid (teatud soolad), mida kasutavad ka mitmed teiste sektorite tootjad. Seega on küll küsimus heade hinnatingimuste väljakauplemises, kuid olulist ressursi piiratust ning sellest lähtuvaid probleeme ei ole ette näha. Samuti ei ole ette näha ostetavate tehnoloogiliste abianete hinna olulist suurenemist või vähenemist. Varustajate võimu iseloomustab seega stabiilsus.

Ostjate võim. Ostjate võim on antud sektoris suhteliselt suur. Kuna turg on globaalne, võistlevad kõik muude regioonide tootjad Kagu-Aasia toodanguga. Kuigi teistel tootjatel võivad realiseeruda edukad eristumisvõimalused (toodete spetsiifilised omadused, mida ei ole võimalik saavutada Kagu-Aasia toodanguga, kuid see on siiski vajalik lõpptarbijat silmas pidades), on ostjate poolt seatud tingimused tihti määravaks. Tihti realiseerivad erinevad tardainete tootjad oma toodangut läbi regionaalsete segutootjate ning nendega kauplejate. Viimased soovivad lisada veel oma marginaali enne lõpptarbijale müümist ning seega võib ostjatest lähtuv hinnasurve olla oluline.

Risk asendustoodete kasutuselevõttust. Asendustoodetele üleminek on võimalik ning Est-Agar on oma ajaloo jooksul seda ka ise kogenud. Nimelt viimase majanduslanguse tingimustes proovisid mitmed tootjad vahetada kasutatavaid vetikatest tehtavaid tardaineid tsitruselistest tehtava tardaine pektiini vastu. Taoline vahetus on põhimõtteliselt võimalik, kuid tehniliselt siiski väga keeruline ning tõenäoliselt realiseerub sealäbi negatiivne efekt ka lõpptootte kvaliteedile (pektiinid on küll odavamad, kuid nende tardumisomadused on oluliselt erinevad vetikatest tehtud toodetega võrreldes).

Oht, et toimuks üleminek ühelt vetikast toodetud tardainelt teisele, on samuti olemas, kuid selle tõenäosus on väiksem. Suurim konkurent selles lähenduses oleks karragenaan, kuid viimase omadused ning kasutamisevõimalused on oluliselt piiratumad ning mitmed tehased, kes on seda proovinud, on kas tehnoloogilistel või kvaliteedist lähtuvatel põhjustel taolisest vahetusest loobunud.

Harusisene konkurents. Est-Agaril ei ole tänasel hetkel teada ühtegi **konkurenti**, kes toodaks täpselt samasugust tardainet nagu nemad (furtsellaraani). Selleks on ka põhjus, kuna peale Väinamere ei leidu selleks vajalikku vetikat enam tööstuslikult väärtuslikul hulgal mitte kusagil. Seega konkureerib ettevõtte endiselt üksnes analoogsete toodetega ning peamiselt just nendega, mis toodetakse Kagu-Aasias. Kuna konkurents Kagu-Aasia ettevõtete vahel on samuti suur, avaldab see olulist konkurentsilist survet ka Est-Agarile. Kagu-Aasia ettevõtted suudavad väga kergelt lüüa hinnaga, kuid teisalt on nende toodetel funktsionaalseid puudujääke, mida Est-Agari toodetud furtsellaraan suudab kompenseerida. Kui vajalike omaduste saavutamiseks on vajalik erinevad tardainete pulbrid omavahel kokku segada, realiseerub olukord, kus tegemist ei ole

enam harusisese konkurentsiga Est-Agari jaoks, küll aga teiste Kagu-Aasia ettevõtete jaoks (kuna furtsellaraani tootjat on üks, kuid karragenaani tootjaid kümneid).

Tootmisharu **kasvuprojektsioonid** hinnatakse olema mõistlikuks. Vähesel määral on aastast-aastasse kasvanud liha- ning piimatoodete tarbimine ning lisaks on ka kondiitritoodete tarbimine olnud stabiliseerumas (viimase majanduslanguse tingimustes sai kondiitritoodete tarbimine küll tõsise hoobi, kuna tarbijad jätsid esimese asjana kõrvale mugavustooteks osutunud kondiitritooted). Lisaks on turuanalüüsid näidanud ka piimatoodete tarbimise olulist tõusu araabia riikides, mis omakorda toob kaasa suurenenud toorme vajaduse (lisaks piimale ka erinevates piimatoodetes kasutatavate tardainete osas).

Erinevate **tootjate muutuv- ja püsikuludel osakaalud** on raskelt hinnatavad. Kindlasti on need oluliselt madalamad Kagu-Aasias, kuid sealse toodanguga kauplevad mitmed Euroopas ning Põhja-Ameerikas olevad suurettevõtted. Viimaste müügi- ning hinnastusstrateegia olemust on keeruline hinnata, kuna alati ei ole teada nende täpset koostöö olemust Kagu-Aasia tootjatega.

Konkurentide toodete diferentseeritus on madal. Selleks seab omad piirid ka ressursi olemus – vetikast on võimalik ekstraheerida üksnes teatud tüüpaaineid. Diferentseerumine saab tekkida alles erinevate segude tasemel. Viimase realiseerivad vertikaaltasemel siiski juba järgmise astme ettevõtted, kes on spetsialiseerunud erinevate omadustega segude tootmisele.

Väljumisbarjäärid on keskpärased. Nagu eelnevalt viidatud, ei ole Kagu-Aasia ettevõtete tehnoloogiline tase väga kõrge ning seeläbi ei pruugi oluliseks väljumist takistavaks teguriks saada ka olemasolevast tehnoloogiast lähtuvad põhjused. Samuti on olukord Est-Agari tehases – püsiva kahjumi tingimustes ei pruugi ettevõtte omanikud hoida põhivara üksnes bilansilistel põhjustel ning võib olla vajalik ettevõtte sulgeda.

Järgmisena vaatleme **konkurentide turustuskanaleid**, ekspordi **võimendajaid** ning **barjääre**.

Konkurentide turustuskanalid on erinevad. On mitmeid Kagu-Aasia tootjaid, kes proovivad teostada lääne-suunalist turustamist otse oma regioonist. Teisalt on nn lääne

turg juba olnud olemas mitmekümneid aastaid ning seeläbi üksjagu välja kujunenud. On olemas suured korporatsioonid, kes tegelevad Kagu-Aasia toodangu müügi ning turustamisega juba otse siinsel turul kohal olles.

Kuna suuremateks klientideks võivad olla väga suured toidutootjad, on väga oluliseks müügikanaliks neile otsemüük. Samas on siiski võimalik leida uusi müügikontakte ka messidelt ning seda mitmed tootjad ja edasimüüjad ka rakendavad.

Täpsemalt vaatleme Est-Agari turunduspositsiooni juba peagi 4P mudelist lähtuvana.

Ettevõtte barjäärid **kultuurilises** kontekstis on madalad. Hetkel müüakse enamasti lähiregiooni ning sellest lähtuvalt on kultuurile taust mõnevõrra sarnane või erinevuste olemasolul on need juba ette teada. Lisaks Ida-Euroopale ning Venemaale on uueks arengusuunaks Lääne-Euroopa ning seeläbi ei ole ka siin näha olulisti kultuurilistest põhjustest kantud barjääre.

Geograafilises tähenduses on ettevõtte asukoht mõistlik, kuna asutakse lähedal nii ressursile kui ka klientidele. Täna teenindatakse juba Venemaa ning Ida-Euroopa turge ja uueks sihiks on Lääne-Euroopa. Seega asub ettevõtte geograafiliselt mainitud piirkondade keskel.

Est-Agari **tehnoloogia** on igati sobiv kõrge kvaliteediga furtsellaaraani tootmiseks. Mitmeid aastaid kestnud tootearendusprojektid andsid võimaluse välja arendada vana tootmisliiniga paralleelselt töötava uue tootmisliini ning seeläbi on ettevõtte jõudnud olukorda, kus tehnoloogilised puudujäägid ei ole enam limiteerivaks faktoriks uute klientide ja turgude leidmiseks.

Ettevõtte **meeskond** on igati kogenud furtsellaraanitootmises. Hetkel võib küll järeldada, et aktiivsus uute klientide ja uute turgude leidmiseks ei ole väga suur, kuid ettevõtte on ka selles osas plaaninud täiendavate ressursside kaasamist.

Lisaks ettevõtte sees olevatele barjääridele või võimendajatele (müügi/eksporti tähenduses), on kasutatud ka **väliseid võimendajaid**, mis on aidanud ettevõttel jõuda sinna, kus ta täna on. Nimelt on kasutatud mitmeid väliseid konsultante, kes omavad tutvusi just tardainete turul ning läbi nende on jõutud nii mõnegi uue võimaliku

kliendini. Täiendavalt on kasutatud EASi ekspordi arendamise toetusi ning ka ettevõtte siseselt otsitud pidevalt võimalusi oma ekspordipositsiooni parendamiseks.

Eelnevatel lehekülgedel kirjeldasime ning süstematiseerisime Est-Agari üldist positsiooni turul. Astudes sammu lähemale taktikalisele tasemele, kus eelkirjeldatu saab väärtuse reaalse müügi- ja turustusskeemi väljaarendamiseks, kirjeldame järgnevalt Est-Agari turundusstrateegiat 4P mudelist lähtuvana.

Alljärgnevalt on edastatud tänase toote turundusprogrammi üldpõhimõtted ning müüdava toote turundusprogramm (vt **Tabel 4**).

Tabel 4. Est-Agar AS toote (tardaine furtsellaraan) turundusprogramm

Parameeter	Kirjeldus
Toode	Ettevõtte toodab ja müüb tardainet furtsellaraan. Vajalikku tooret kogutakse Saaremaa ja Hiiumaa vahel asuvast Väinamerest. Hetkel on müügiks arendatu kolm tooteliini Estgel 1000, Estgel 7000 ning Estgel 8500, millel on kõigil on tehnoloogilis-spetsiifilised omadused.
Hind	Hind on ettevõtte jaoks keeruline teema. Kulude osakaal müügihinnast on kõrge, kuna toodangumaht on kas ressursist või turuvõimalustest lähtuvalt madalapoolsem. Müügi mahu tõustes on võimalik kasumiprotsenti müügihinnas oluliselt tõsta.
Turustamine	Ettevõtte on ajalooliselt kasutanud mõnd üksikut distribuutorit (nt Ukrainas) ning enamasti teostatakse otsemüüki läbi olemasolevate klientide (korduvmüükide osakaal müügi mahus on üle 90%). Uusi kliente käiakse otsimas erialamessidel (rõhk Euroopal ning Venemaal) ning ka nende kontaktide järelteenindus teostatakse otse ettevõttest.
Müügitoetus	Reklaam: reklaami osakaal on olnud väike. Peamise reklaamikanalina on käsitletavat erialamessidel osalemine ning ettevõtte koduleht. Avalikkussuhted: ettevõtte tegutseb väga spetsiifilisel turul ning seeläbi ei näe juhtkond vajadust pöörata rõhku avalikkussuhetele. Ettevõtte on hea meelega vastu võtnud külalisi nii koolidest kui ka ametiasutustest; on avaldanud artikleid ettevõtte käekäigust ning tulevikuplaanidest, kuid süsteemset rõhku sellele ei pöörata. Isiklik müük: Isiklikul müügil on nende turundustegevuses oluline roll.

	<p>Ettevõtte on tegevusajaloo jooksul loonud mitmeid kontakte ning nii mõnedki neist on saanud ka klientideks. Olenevalt põhjustest kas lühiajalisteks või siis pikemateks. Lisaks on ettevõttel kontakte sektori võtmeisikute, kelle kaudu on võimalik turu üldist informatsiooni ning võimalikke müügivihjeid koguda.</p> <p>Otsemüük (e-mailid, telefon): otsemüügi osakaal on kaduvväike ning enamasti seda ei rakendata. Suuremat rõhku uute klientide leidmiseks on pandud just erialamessidel osalemisele.</p>
--	--

Allikas: ettevõtte andmed.

Täiendavalt kirjeldame pidepunkte, mis eeltoodud 4P mudelis kajastust ei leia, kuid vajaksid olukorda laiemalt selguse huvides siiski käsitlemist:

- Est-Agari **kliendiks** on tänasel hetkel peamiselt Ida-Euroopa ning Venemaa kondiitritööstused, kuid mõningal määral on siiski müüdud ka Lääne-Euroopa turule. Viimasel on kliendiks olnud tordikatete tegijad, lihatoodetesse tardtoodete valmistajad ning mõnevõrra üllatuslikult ka Prantsusmaa kosmeetikatööstus. Teadmised toote eelistest kosmeetikatööstuses on tagasihoidlikud, kuid võib eeldada, et peamine eelis seisneb märksõnas “kohalik” ning teisalt on näiteks Oriflame välja andnud ka sarja, milles kasutab furtsellaraanipõhist koostist, väites, et just see koostisaine tagab suurepärase nahahoolduse. Est-Agaril puudub kompetents ja kogemus antud viidete õigsuse hindamiseks ning teisalt on tegemist hetkel kindlasti madala tähtsusega nišituruga.
- **Sihtturgudele sisenemine** investeringuid mõnevõrra nõuab. Nagu eespool mainitud, sisenetakse uutele turgudele kohapealse distribuutori määramisega pigem erandjuhul ning peamiseks eelistuseks on otsemüük kliendile. Samas klientide leidmine nõuab investeringuid turundusse (osalemine messidel, klientide otsekülastused jne). Võimalikku kasu arvestades on need kulutused küll väikesed, kuid vaadates tänast reaalmüüki uutele turgudele, on tehtud kulud jäänud esialgu veel märgatava tulupooletaks.
- **Tootearendusvajadus** on ettevõttes kõrge. Kuigi suurem ja sisulisem arendustöö sai vahefiniši paar aastat tagasi kui tööle sai uus tootmisliin, on

tootearendusvajadus siiski kõrge. Ühest küljest nõuab arendust tootmisliinise, et saavutada kõrgem efektiivsus, kuid teisalt võib arendust vajada ka toode ise, saavutamaks paremaid kvaliteediomadusi. Lisaks võib olla vajadus muuta toote omadusi ka turu- ning kliendispetsiifiliselt (näiteks pulbri suuruse varieerimine). Vertikaalsihis järgmise kliendikihi haaramiseks oleks vajalik viia läbi ulatuslik uurimistöö erinevate segude vallas (furtsellaraani head omadused väljenduvad just segudes, kus teised koostisained panustavad omadustesse, mida furtsellaraan vajalikul määral ei suuda tagada), kuid ettevõtte tunnistab, et hoolimata vajadusest ning ka vajalike teadmiste akumulierimisest, on keeruline konkureerida kõrgelt spetsialiseerunud laboritega, kus enamasti taolised segud välja töötatakse. Sellest tulenevalt on lihtsam defineerida oma klienti kui kas furtsellaraani otsekasutajat (nt kondiitri- või kosmeetikatööstus) või segutootjat (nt piima- ning lihatoodetes kasutamiseks).

Eelnevalt andsime ülevaate Est-Agar AS turu üldisest olukorrast, ettevõtte taustast ja müügi- ning turundusstrateegia üldisest ülesse ehitusest. Järgmises peatükis esitame nii Elcogen ASi kui ka Est-Agar Asi kohta siintoodud infole põhineva kokkuvõtte ja analüüsi.

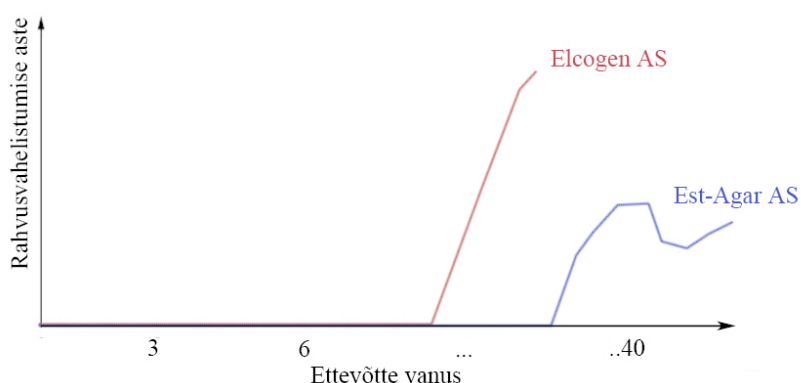
2.4 Aktsiaseltside Elcogen ja Est-Agar rahvusvahelistumise protsessi ja ettevõtte positsiooni analüüs

Käesolev empiirilist osa kokkuvõttev ning tulemusi sünteesiv peatükk on siinkirjutaja jaoks vaieldamatult kõige huvitavam osa. Sellega ei soovita sugugi öelda justkui mõni eelmine lehekülg oleks olnud kuidagi vähem tähtis.

Analüüsis käsitletav info kulgeb sünkroonis peatükis 2.1 kirjeldatud metoodikale.

Elcogen loodi 12 aastat tagasi ning eksporditurul on ettevõtte nüüdseks aktiivne olnud ligi 3 aastat. Esimesed üheksa aastat oli müügi mõttes vaikus, kuna tegeleti üksnes tootearendusega ning seejärel ei alustatud eksporti lähiriikidesse nagu U-mudel ette näeks (Whitelock 2002: 342), vaid esimene müük toimus Türki ning järgmine juba ühte Lääne-Euroopa riiki. Mõlemad piirkonnad on suhteliselt erinevad. Kuna puudub

aktiivne aeg koduturul (Wilkinson, Mattsson, Easton 2000: 291-292), ei ole ilmselt tegemist ka hilise alustajaga (*late-starter*). Küll aga on siin tinglikult globaalseks taassündinud ning tinglikult ka globaalseks taassündinud ettevõtte tüübiga (Kalinic, Forza 2012: 569). Klassikalisest globaalsest taassündinud ettevõttest eristab Elcogeni varasema eksporditegevuse puudumine ning samuti igasuguse kodumaise müügitgevuse puudumine enne reaalsel rahvusvahelistumise protsessi algust. Siinkirjutaja ei kohanud kirjandust läbi töötades pikka aega üksnes riskikapitalil põhinenud ettevõtetele sobiliku ekspordimudeli omistamist ning seeläbi on sunnitud tunnistama, et töö esimeses osas kirjeldatutest sobiks Elcogeni kõige paremini kirjeldama globaalseks taassündinud või globaalseks sündinud ettevõtte mudel. Tuleb tunnistada, et mõlemad on kohaldatavad siiski üksnes tinglikult. Valisime Elcogenile kohaseks kaks mudelit, millede sarnasusele viitas ka kirjandus (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, Zucchella 2008: 386): globaalseks taassündinud ettevõtted käituvad eksporditurule taassisenedes kui tavalised globaalseks sündinud ettevõtted. Elcogeni üldine rahvusvahelistumine on kujutatud alljärgneval joonisel Joonis 5.



Joonis 5. Elcogen AS ja Est-Agar AS rahvusvahelistumise protsess graafiliselt, koostatud Vissak 2010 ainetel

Est-Agar AS olukord ning sobitumine mudelitesse näib olevat lihtsam. Esimesed kolmkümmend aastat keskenduti üksnes koduturule ning seejärel laieneti kiiresti lähiregioonidesse. Majandussurutise tingimustes oldi sunnitud mõnedest klientidest loobuma ning hetkel otsitakse uusi väljundeid uutel turgudel. Est-Agari arengut välisurgudel saab seega iseloomustada alloleva joonisega Joonis 5.

Samas tuleb Est-Agari puhul välja tuua üks tõsiasi. Nimelt esimesed kolmkümmend aastat kui ettevõtte ise eksportturgudel ei tegutsenud, tegi seda tinglikult tema sisuliselt ainuke klient kondiitritravabrik Kalev. Kalev müüs suurele Nõukogude Liidu turule ning seega käitus Est-Agari suhtes omapärase ekspordikanalina. Eksport oli see Est-Agari jaoks küll vaid tinglikult. Eesti Vabariigi taasiseseisvumise järgselt kadus Kalevil suur osa turust ning samas proportsioonis kaotas Est-Agar ka müügimahtu. Tasub küll lisada, et Est-Agar toimis Kalevi tootmisüksusena, kuid teisalt võib siiski öelda, et Est-Agari jaoks realiseerus risk olla liialt sõltuv ühest tarbijast.

Võttes aluseks töö esimeses osas kirjeldatud mudelid, võib Est-Agari ilmselt positsioneerida hiliste alustajate gruppi (Wilkinson, Mattsson, Easton 2000: 291-292). Teisalt ilmneb ühiseid jooni ka kahanevate rahvusvahelistujatega (Vissak 2010: 564), kuna nagu mainitud, kaotati majanduslanguse tingimustes nii mõnigi klient ning seeläbi ka müügimahtu tervikuna.

Est-Agari puhul juba üht ajaloolist keskkonna aspekti Kalevi näol mainisime, kuid vaatame siinkohal keskkonna rolli tänapäeval ning selle mõju mõlemale ettevõttele. Aluseks võtan siinjuures PEST mudelile baseerunud kirjelduses toodu.

Elcogeni jaoks näib keskkond olevat igati soosiv. Ühest küljest soodustavad taoliste paljulubavate energiatootmisvõimaluste turuletoomist mitmed riiklikud ning rahvusvahelised programmid ja projektid (Graupner 2013; US Department of Energy 2013; Japanese Ministry of Foreign Affairs 2013; Swiss Federal Office of Energy 2013 jt) ning lisaks võib arvestada ka mitmete positiivsete keskkonnateemaliste põhimõtete positiivse mõjuga (nt Kyoto protokoll (United Nations Framework Convention on Climate Change 2013), mis on küll lõppenud, ent sellest kantud ideed on jäänud kestma). Teisalt toetavad turule minekut sotsiaaldemograafilised aspektid (mh United Nations 2013), mille järgi vajadus elektri järele üha kasvab ning kolmandaks on ka tehnoloogiliselt turg komplitseeritud, mis tähendab omakorda vähem konkurentsi. Tunduks, et justkui kõik oleks sobiv ekspansiivseks ekspordi plahvatamiseks, kuid teisalt on ettevõtte täna tõsiasja ees, et tegevusharu vertikaaltasandi kõrgemate etappide esindajad ei ole veel suutnud saavutada korralikku turuvalmidust. Uue tehnoloogia turule toomine võtab aega lisaks tehnoloogia enda probleemidele ka turu vastuvõtlikkuse pärast – näiteks töötab Elcogeni toode 700°C juures ning keeruline on

tarbijal seda teadmist enda korteri nurka osta. Teisalt võib siinkohal tuua paralleele Henri Fordi ning tolleaegse ühiskonna arvamusega, et iga auto ees peaks jalutama kellamees, et teised tänaval olijad autot tulekust juba eemalt kuuleks. Valitud näide algse autoga ei ole meelevaldne, kuna usub nii Elcogen kui usub ka siinkirjutaja, et SOFC tehnoloogia arenedes ootab elektriturgu ees sisuline reform. Seega kokkuvõttes on keskkond Elcogenile paljulubav ning lihtsalt on vaja varuda veidi kannatust, kuid teisalt annab praegu käimas olev periood võimaluse mõistlikus tempos tegeleda tehnoloogia skaleerimise ning tootmismahude tõstmisega, et suurenevate tellimuste taustal tarnetega mitte hätta jääda.

Est-Agari puhul jällegi näib keskkond olevat staatilisem. Ilmselt on põhjus asjaolus, et Est-Agar tegutseb oluliselt pikema ajalooga turul kui teeb seda Elcogen. Toiduainete sektor ning järgmise põlvkonna elektritootmise valdkonnad on selles tähenduses tõesti päris erinevad. Samas ei saa öelda, et neil üldse puutepunkt puudub, kuna olukorra arenedes jõuab ka Elcogen üha lähemale väljaarenenud turule (vihjena saab siinkohal öelda, et eelmistel lehekülgedel sai juba mainitud, et Elcogen on seda silmas pidades paika pannud ka hinna- ning tootmisstrateegia järgmisteks aastateks).

Kui Elcogeni jaoks olid keskkonnaaspektid pigem arengud toetavad, siis Est-Agari puhul on need pigem limiteerivad (ressurss on piiratud; konkurentidel ligipääs analoogselt ressursile parem ning nende ressurss on odavam; lisaks on tegemist tootmisettevõttega, kes peab arvestama suures mahus jääkainete töötlemisega jmt). Est-Agari võimalikud sihtturud on suhteliselt küllastunud teiste tootjatega ning ka sotsiaaldemograafilised faktorid ei luba olulist uute turuvõimaluste teket (seega turg saab tekkida peamiselt kellegi teise turuosa vähenemise arvelt). Tervikuna on Est-Agari sektori olukord oluliselt komplitseeritum, kuid teisalt võib öelda, et tegemist on klassikalise väljaarenenud turuga, kus konkurentsitingimused ning sisenemisbarjäärid ongi kõrged.

Astume siinkohal sammu konkreetsemaks ning analüüsime, mida näitavad Porteri viie jõu (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 26-27) analüüsi tulemused kummagi ettevõtte kohta. Esmapilgul tundub, et mõlemal ettevõttel on nii mõndagi ühist. Kui Elcogeni puhul on uute konkurentide tekkimise tõenäosus madal tänu tehnoloogia väljatöötamise keerukusele, on Est-Agari korral konkurentide tekkimise tõenäosus minimeeritud

puuduva juurdepääsuga ressursile. Kui Elcogen näeb, et paljudes ülikoolides arendatakse SOFC tehnoloogiat ja põhimõtteliselt võib sealt ka midagi esile kerkida, tuleb ka Est-Agaril tunnistada, et Kanada rannikuvetes taastatav vetikaressurss võib ühel hetkel pakkuda aluse uue konkurendi tekkeks. Samas võib siinkohal välja tuua ka ühe olulise erisuse. Kui Elcogenile tekiks mõnest ülikoolis loodud lahendusest tööstuslik konkurent siis oleks tegemist puhta konkurentsituatsiooniga, kuid Est-Agari puhul võiks uue konkurendi teke tegelikult turu arengule kaasa aidata, kuna kõlapind furtsellaraani osas (mida täna Est-Agar maailmas ainukesena toodab) suureneks oluliselt ning seega võiks ka Est-Agar eeldada müügivõimaluste kasvu.

Varustajate võimu osas on tänasel hetkel paremas seisus Est-Agar, kuna ostetavad lähtematerjalid või tootmise abiained on turul standardtoodetena, mida tarbivad suurtes kogustes ka mitmed teised tootmisharud. Viimane omakorda soodustab ka kasutatavate ainete hinnalangust. Elcogeni puhul on peamiselt tarbitavaks erinevad metallioksiidid jmt mitte väga levinud materjalid. Kindlasti ei saa öelda, et tegemist oleks haruldaste ainetega, kuid võrreldes Est-Agariga toodetakse antud kemikaale oluliselt vähem. Seeläbi realiseerub ka olukord, kus varustajad saavad Elcogenile dikteerida veel suhteliselt kõrgeid hindu. Samas võib eeldada, et turumahtude kasvades on Elcogenil võimalik oma varustajaid suuremate ostumahtudega hakata mõjutama hinna languse suunas ning ilmselt aitavad sellele sel juhul kaasa ka Elcogeni konkurendid, kes analoogseid aineid oma tootmises kasutavad.

Ostjate võim (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 26-27). Ostjate tarnija-truudus on mõlema ettevõtte puhul oluline. Elcogen toodab tootmisharu vertikaaltasandi baastoodet, mille ümber sisuliselt kogu ülejäänud süsteem ehitatakse. Kuna üleminek teisele tarnijale tähendaks antud juhul süsteemi tuumkomponendi vahetamist, võib see Elcogeni kliendile, ehk vertikaalsihis järgmiste etappide esindajatele, kujuneda suhteliselt keerukaks, kuna nende toode ei pruugi enam ootuspäraselt käituda. Seega võib öelda, et Elcogeni turgu iseloomustab ostjate võim, kuid seda peamiselt valimisprotseduuri jooksul – kui klient on Elcogeni kasuks juba otsustanud, tähendab see pikki kuid arendustöid, mis omakorda kindlustab Elcogeni toote positsiooni antud kliendi juures, kuna üleminek alternatiivsele tootjale on vähem tõenäoline. Elcogenil on hetkel mainitud süsteemiarendajatele mõnevõrra lihtsam ligi pääseda, kuna tehnoloogia

on kogu vertikaalsihis alles arenev, süsteemitootjad alles teevad lõplike otsuseid ning teisi kütuseelemendi pakkujaid turul eriti ei ole ning teiste tooted ei ole ka funktsionaalselt paremad. Toodete omadustest mõningaid erisusi siiski leidub.

Est-Agari puhul see siiski päris sarnane ei ole. Est-Agari kliendid on juba välja kujunenud tootjad, kes ilmselt täna juba mingit analoogset tardainet kasutavad. On tõenäoline, et need tootjad on olnud sunnitud oma tehnoloogilist liini veidi valitud tardainele kohaselt muutma ning seega võib toorme vahetamine olla nende jaoks keeruline, kuna mitte keegi ei paku konkreetselt Est-Agariga identset toodet. Samuti on Est-Agari võimalikel klientidel oluliselt suurem valik kui Elcogeni klientide puhul. Est-Agaril on seega oluliselt keerulisem uusi kliente leida ning oma tooteid nende protsessidesse müüma hakata ning eriti veel tingimustes, kus Kagu-Aasiast tuleb analoogset ning oluliselt odavamaid tooteid. Seega tuleb Est-Agari edu võimalusi otsida turunduskommunikatsioonist ning väärtuspakkumisest, kuid sellest juba analüüsi edasises osas.

Asendustoodete kasutuselevõttust lähtuvat riski (Drummond, Ensor, Ashford 2008: 26-27) oleme siin alapunktis juba põgusalt puudutanud kui viitasime, et Elcogeni puhul on tõenäosus, kus klient otsustab pärast Elcogeni toodete valikut ning nendele oma süsteemi ehitamist, mõne uue tarnija kasuks, väike. Est-Agari puhul on see aga tõenäolisem ning ettevõttel juba ka kogetud risk. Nagu varasemalt ettevõtte kirjeldamise juures välja tõin, suutsid osad nende olemasolevatest klientidest viimase majanduslanguse tingimustes juba odavamale alternatiivile üle minna. Teisalt mängib siinkohal olulist rolli ka klientide "laiskus", kuna suured tootmisettevõtted ei võta uuele toormele üleminekut kergekäeliselt ette. Tootmisettevõtted hindavad enamasti stabiilsust, kuid uuele tootele üleminek võib seda oluliselt häirida. Ilmselt saab seda öelda nii Est-Agari kui ka Elcogeni klientide kohta, kuigi siinkirjutaja mõonab, et ilmselt Elcogeni kliendid on rohkem arendustööle ning muudatustele suunatud kui suhteliselt stabiilse toiduainesektori esindajad. Teisalt on ka motivaatorid vahetuse puhul erinevad. Kui toiduainete tootja sihib madalamat hinda siis kütuseelemendi turul on olulisemaks hetkel kvaliteet, omadused ning tarnekindlus.

Konkurents Est-Agari jaoks on tihe. Nagu varem mainitud, on ettevõtte tegevusharu suhteliselt välja arenenud ning välja on kujunenud ka dominantsed turuosalised (keda

on võimalik konkurendina käsitleda). Olulist turunõudluse kasvu ei ole ette näha ning seeläbi peakski Est-Agar saavutama uut müüki üksnes teiste väljatõrjumise läbi. Samas on seda keeruline saavutada, kuna ettevõtte on väike, vetikaressurss on piiratud ning konkurentidel on lisaks ka mastaabisel.

Elcogeni korral on olukord aga mõnevõrra teine. Nimelt on ette näha olulist nõudluse kasvu, mis omakorda tähendab laienemisvõimalust kõigile turuosalistele. Elcogenil ei ole palju konkurente ning tihti on erinevad ka pakutava toote funktsionaalsed omadused, mis omakorda muudab konkurentsipositsiooni lihtsamaks. Võib küll öelda, et lihtsamaks, kuid kindlasti mitte lihtsaks, kuna turg on endiselt globaalne ning seeläbi on oluline roll turunduskommunikatsioonil ning väärtuspakkumise olemuses. Viimasest anname ülevaate 4P analüüsi tulemuste iseloomustamisel.

Olulisi kultuurilisi ega geograafilisi barjääre ei esine ei Elcogenil ega ka Est-Agaril mitte. Lisaks on Elcogeni puhul tehnoloogia hästi skaleeritav ja meeskond on suhteliselt võimekas nii tootmise, tootearenduse, turunduse kui ka müügi tähenduses. Est-Agari puhul võib tehnoloogilises lähenduses teatud barjääriilminguid siiski sedastada, kuna skaleeritavus on tõestamata ning skaleerida on võimalik üksnes toorressursi maksimaalse kasutusmahuni. Est-Agari tootmismeeskond on küll võimekas olemasolevat sisseseaded edukalt käsitlema, kuid plaanilise töö kõrvalt on tehnoloogilise innovatsiooniga ja tootearendusega aega vähem tegeleda. Lisaks võiks Est-Agaril olla ka tugevam ja süstemaatilisem müügistrateegia ja eriti just lääne turgu silmas pidades.

Kuid vaatlemegi siinkohal järgmisena **4P** mudeli (Leonidou, Katsikeas, Samiee 2002: 60) rakendamise tulemusi.

Kui käesoleva töö teoreetilises osas kirjeldasime kirjanduse andmetele tuginedes, et kestva ekspordiedu üks olulisemaid pante on muutuv/muudetav toode ning samuti muutuv/muudetav hinnastusstrateegia (Louter, Ouwerkerk, Bakker 1991: 9-10), siis Elcogeni puhul ilmneb, et mõlemas aspektid on justkui olemas. Toode on juba täna varieeritav vastavalt kliendi spetsiifilisele vajadusele ning kestav tootearendus annab eelduse ka järgmiste tootepõlvkondade turuletulekuks. Lisaks on olemas konkreetne ning teadvustatud, tänasest oluliselt erinev hinnasiht, mis omakorda annab sisu ka

tootearendusele. Samuti on oma toodet ning seeläbi ka veidi hinda varieerinud Est-Agar. Kuigi viitasime varem, et arenduslaboritega on keeruline rinda pista, on Est-Agar suutnud siiski välja töötada tinglikud tootesegud erinevate rakenduste tarbeks. Peamiselt oli taoliste segude väljatöötamise eesmärk muuta hinnastust ning mitte funktsionaalselt uute klientideni jõudmiseks (st erinevatest segutootjatest mööda ei mindud selle käigus). Est-Agari hinnastusvõimalused on haru arenguastmele iseloomulikult piiratud, kuna toote müügihind on jõudnud omahinnale suhteliselt lähedale ning seega uute, madalamete hindadega segude väljatöötamine oli strateegiliselt mõistlik samm.

Turustuskanalid (Onkvisit, Shaw 2004: 413-66) on mõlemal ettevõttel analoogsed – messid ja otsekontaktid. Samas on Elcogen messidel osalemisega oluliselt aktiivsem, ettevõttel on eraldi müügiinimene, kes igapäevasel võimalike klientidega suhteid loob ning neid arendab; ettevõttel on tugev disainipartner ja välja on töötatud ka üldised turundamispõhimõtted. Est-Agari korral on messidel osalemine samuti oluline, kuid külastuste arv on tagasihoidlikum. Ilmselt tasub selles põhjuseid otsida sobivate erialaste messide arvust aastas. Teisalt on Est-Agari puhul siinkirjutaja hinnangul olulisimaks probleemiks aktiivse müügitöö sisuline puudumine lääne turu suunal. Edukalt suudetakse katta küll Ida-Euroopa turg, teatakse hästi sealseid kliente ning nende vajadusi, kuid hetkel ei ole suudetud sama olukorda saavutada lääne turul ning ei ole astutud ka olulisi samme selle saavutamiseks.

Mõlemad ettevõtted on sihtturgudele sisenemiseks valinud analoogse viisi – kasutatakse otsemüüki. Mõnel üksikul juhul on rakendatud distribuutoreid, kuid see ei ole veel kummagi ettevõtte puhul levinud praktika. Seeläbi ei ole nõudnud see ka veel olulisi investeeringuid sihtturgudele, mida võiks näiteks nõuda seal tüarettevõtte asutamine (Hitt, Ireland, Hoskisson R. 2011: 232), kuid teisalt ei ole kummagi ettevõtte profiil tänasel hetkel selline, mis selleks vajaduse üldse looks. Ilmselt kerkib see kiiremini päevakorda Elcogeni puhul, kelle rahvusvahelistumine on kiirem.

Tänasel hetkel on mõlemad ettevõtted välisturgudel aktiivsed, on saanud kogemusi ja identifitseeritud võimalusi. Est-Agari kogemus välisturgudel on reaalse müügi tähenduses oluliselt pikem kui see on Elcogeni korral, kuid teisalt evib Elcogen oma rahvusvahelistumises oluliselt teisi tunnusjooni. Nagu praeguse peatüki alguses ka järeldasin, vastavadki nende tegevusprintsüübid kahele erinevale mudelile – Elcogen

omab ühiseid joonid globaalseks taassündinud / globaalseks sündinud ettevõtte tüübiga, samas kui Est-Agarile on iseloomulikud hilise alustaja ning kahaneva rahvusvahelistuja tunnusjooned.

Intellektuaalselt on huvitav mõelda, kas nende hetkeline mudelitele vastavus on ka jääv. Kui Onkvisit *et al* (2004: 263) viitas, et oleks naiivne arvata, et üks uutele turgudele sisenemise meetod sobiks kõigile toodetele või kõigile turgudele, on siinkirjutajal küsimus, kas kõik omistatavad rahvusvahelistumise mudelid on ajas kestvad või võivad ka need aastate jooksul oluliselt muutuda? Kui jätame kõrvale kahanemise ning taasrahvusvahelistumise, mis võivad olla vähemal või enamal määral kohaldatavad kõigile ettevõtetele, kas siis saab väita, et hiline alustaja jääb alati hiliseks alustajaks ning globaalseks sündinu saab areneda ainult kas globaalseks taassündinuks või pankrotti minna? Ilmselt on tegemist mõnevõrra filosoofiliste küsimustega, kuid konkreetsema küsimuse tekitas siinkirjutajas Elcogeni juhtum, kus ettevõtte oli 9 aastat olemas, kuid ei müünud ühtegi toodete. Seejärel leidis aset küll kriitiline sündmus (valmis tehnoloogia) ning järgiti tinglikult globaalseks sündinud / globaalseks taassündinud rahvusvahelistumise mudeli üldiseid jooni, ent seda siiski ainult tinglikult. Tekib küsimus, kas taolisi pikki aastaid kõrgtehnoloogiat arendavaid start-up ettevõtteid oleks vaja kuidagi teisiti määratleda? Suured korporatsioonid suudavad taolised pikaajalised arendused teostada oma arendusmeeskondade ning arenduseelarve kaudu ilma, et neist ebaõnnestumise korral kunagi miskit teada saaks, kuid start-upide korral oleks see küsimus siiski justkui oluliselt huvitavam, kuna sisuliselt oleks tegemist omamoodi tiksuva pommiga, mis ühel hetkel investorite meelehärmiks kas lihtsalt seisma jääb või aastate jooksul vormunud toote/teenuse plahvatuslikult uutele turgudele paiskab.

Tänapäeva globaliseerumise tingimustes jääb rahvusvahelistumise uurimine vaieldamatult üheks huvitavaks teadussuunaks. Eelmistel lehekülgedel leidis siinkirjutaja nii kirjandusest kui ka iseenda analüüsist küsimusi, millele veel ammendavaid vastuseid ei ole pakutud, ning seega jääb siinkohal järeldada, et ruumi arenguks veel on. Taolise arengu käigus uuritakse kindlasti mitmeid ettevõtteid, protsesse ja tulemusi, tehakse järeldusi, välistusi ning üldistusi ja proovitakse luua mudeleid. Samas tundub siinkirjutajale, et mida suuremaks läheb uuritud valim, seda

üldisemaks muutuvad järeldused, kuid samas väga üldine järeldus enam konkreetset uuritavat sisuliselt kirjeldama ei sobi.

KOKKUVÕTE

Töö sissejuhatuses tõstatasime mitmeid küsimusi ettevõtete rahvusvahelistumisega seoses. Nüüd, tööd lõpetades, tundub, et saime neile ka vastused.

Rahvusvahelistumise protsessi on uuritud juba mitu aastakümnet. Esimesed, graduaalsed mudelit, mille kohaselt ettevõtte areneb kõigepealt koduturul ning seejärel alles võtab ette esimesed tagasihoidlikud sammud tunnetuslikult sarnastel turgudel, töötati välja juba 1970ndatel. Umbes 20 aastat hiljem hakkas üha rohkem selguma, et taoline aeglane mudel ei ole enam piisav, kuna esile kerkisid globaalseks ja rahvusvaheliseks (taas-)sündinud ning hilise alustaja tüüpi ettevõtted. Koos uut tüüpi ettevõtete arvu kasvuga, arenesid ning täienesid edasi ka mainitud ettevõtte tüüpide kohta käivad teoreetilised mudelid.

Ettevõtetele taoliste mudelite omistamine on piltlikult nende teatud raamistikku sobitamine. Taoline sobitamine annab küll antud ajahetkel vastuse ettevõtte vastavuse osas üldisele teooriale, kuid samas ei anna see täit selgust, miks ja kuidas ettevõtte antud raamistikku sobituma hakkas.

Ettevõtete olukorra paremaks mõistmiseks uurisime PEST ja Porteri viie jõu mudelit, millest esimene annab mitmekülgse vaate konkreetse firma tegevusharu üldistest mõjutajatest (vaadatakse nii poliitilise, majanduslikke, sotsiaal-demograafilisi ning ka tehnoloogilisi aspekte) ning teine aitab juba paremini mõtestada ettevõtte lähiperimeetrit (tarnijad-ostjad-konkurendid-uued sisenejad-asendustooted teljestik). Lisaks tuleb ettevõttel analüüsida ka enda ressursse ning võimekust ning kokkuvõttes on võimalik jõuda küllalt tervikliku pildini, et panna paika oma eesmärgid ning luua nende eesmärkide saavutamiseks paslik strateegia. Samas ilmnes ka kirjandusest, et naiivne oleks arvata, et kord paika pandud strateegia kestab lõputult nii kõigile toodetele kui ka turgudele, vaid tegemist on dünaamilise mõistega ja selle ajakohastamiseks on vajalik olla keskkonnaga pidevas mõtestatud kontaktis.

Strateegiaid on võimalik luua mitmeid, kuid käesolevas töös keskendusime töö eesmärgist lähtudes just ekspordi- ning turundusstrateegiatele. Viimast kirjeldasime läbi

4P mudeli, mis on oma vanuse poolest juba päris väärikas, ent kuna see on ajas väga hästi vastu pidanud, suudab see tänaseni erinevaid olukordi adekvaatselt kirjeldada.

Taolise teooria uurimise käigus suutsime luua mõistliku kausaalsuse. Alustasime küll kõige üldisemalt rahvusvahelistumise mudelite tasandilt, kuid seejärel näitasime, et sinna üldisele tasemele jõudmiseks on võimalik ja tegelikult ka on mõistlik rakendada suhteliselt loogilist analüüsistruktuuri, mis annab võimaluse luua seostatud järeldustel põhineva strateegia ning seeläbi jõuda antud strateegia implementeerimise tulemusena tasemeni, millele saabki rakendada juba rahvusvahelistumise mudeli põhimõtteid. Ring sai justkui suletud.

Töö empiirilises osas rakendasime erinevaid mainitud analüüsimeetodikke kahele Eesti eksportijale: aktsiaseltsidele Elcogen ning Est-Agar. Antud ettevõtete valik baseerus võimalusele rakendada osalusvaatluse hüvesid, mis omakorda lubab erinevaid analüüse teostada sisevaatleja informeeritud pilgu läbi. PEST-Porter-4P analüüsid olid standardsed, kuid empiirilise osa viimane peatükk pakkus võimaluse antud analüüside tulemused panna mõlema ettevõtte suhtes perspektiivi. Selgus, et suhteliselt väljaarenenud toiduainete lisandite turul tegutseva Est-Agari konkurents- ning ekspordistrateegiline positsioon on oluliselt komplitseeritum kui see on järgmise põlvkonna elektritootmise seadmete turul tegutseva Elcogeni korral. Siinkirjutaja tunnistab, et valituks osutusid küll suhteliselt erinevad ettevõtted ning ilmselt võib ka käesoleva autori suunas ses osas kriitikat juhtida, ent samas viitaksime siinkohal, et ju ka kõik teoreetilised mudelid on ühised kõigile ettevõtetele. Lisaks, samu analüüsimeetodikke rakendades oli võimalik jõuda oluliselt erinevatele järeldustele ning seega suutsime oma tagasihoidlikkuses justkui veidi neid meetodikke seeläbi ka valideerida. Ent viimane polnud käesoleva töö eesmärk.

Töö tulemusena saab siinkirjutaja võrdluse baasil välja tuua, et kuigi Elcogen on oma rahvusvahelistumise protsessis alles suhteliselt algaja, on olukorrale lähenetud oluliselt struktuursemalt kui seda on tehtud Est-Agari korral. Analüüsi järeldust ei tohi kindlasti võtta emotsioonide põhise etteheitega vaid viitena, et ilmselt oleks mõistlik reaalsituatsiooni veidi põhjalikumalt mõtestada, et oma eesmärkideni ehk lihtsamini jõuda.

Kui Est-Agar langes rahvusvahelistumise erinevate mudelite raamistikku suhteliselt lihtsasti, osutas Elcogeni näide siiski veidi intellektuaalset vastupanu. Nimelt on Elcogen käsitletav start-upina, kes esimesed 9 aastat tegutses üksnes arendusettevõttena, luues toodet, mida täna eksporditakse enamasse kui 15sse riiki. Nimelt taoline pikk müügikäibevaba arendusperiood ning sellele järgnev plahvatuslik rahvusvahelistumine langeb viimases etapis tinglikult kokku küll globaalseks taassündinud või globaalseks sündinud tüübiga, kuid samas ei sobitu see korralikult esimese 9 aasta kontekstis otseselt ühegi mudeliga.

Taolisest sobimatusest tulenevalt jääb õhku küsimus, kas nüüd, 20 aastat pärast esimest suurt kriitikalained Uppsala mudelile, oleks aeg uueks laineks, et anda sobiv mõõde ka tehnoloogiamahukatele start-uppidele? Jäägu see küsimus siinkohal aga juba järgmiste uurimuste teemaks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Company. Elcogen AS, [<http://www.elcogen.com/contact-information>]. 28.03.2013.
2. Energy report 2011. Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation, [<http://www.government.nl/files/documents-and-publications/reports/2011/11/01/energy-report-2011/energierapport2011-170x240-engels.pdf>]. 25.03.2013. 65 lk.
3. Energy systems of tomorrow. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, [<http://www.energiesystemederzukunft.at/english.htm>]. 15.03.2013.
4. Fuel cells research programme. Swiss Federal Office of Energy, [<http://www.bfe.admin.ch/forschungbrennstoffzellen/index.html?lang=en>]. 23.03.2013.
5. House energy innovation in Japan. Japanese Ministry of Foreign Affairs [http://web-japan.org/trends/11_tech-life/tec120806.html]. 29.03.2013.
6. Kyoto protocol. United Nations Framework Convention on Climate Change, [http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php]. 18.03.2013.
7. Solid state energy conversion alliance (seca). U.S. Department of Energy, [<http://www.netl.doe.gov/technologies/coalpower/fuelcells/seca/>]. 23.03.2013.
8. Urban and rural components of population growth. United Nations, [http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005WUP_FS4.pdf]. 02.03.2013.
9. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S.** 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon, - *Journal of International Management*, 2001, Vol. 7, No. 3, pp. 173-189.
10. **Brennan, L., Garvey, D.** The role of knowledge in internationalization, - *Research in International Business and Finance*, 2009, Vol. 23, No. 2, pp. 120-133.
11. **Cavusgil, S. T., Zou, S.** Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures, - *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21.

12. **Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, I. F.** An opportunity-based view of rapid internationalization, - *Journal of International Marketing*, 2012, *Article*, Vol. 20, No. 1, pp. 74-102.
13. **Chattopadhyay, A., Batra, R., Ozsomer, A.** The new emerging market multinationals. Four strategies for disrupting markets and building brands, New York: McGraw-Hill, 2012, 335 lk.
14. **Chetty, S., Blankenburg Holm, D.** Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach, - *International Business Review*, 2000, Vol. 9, No. 1, pp. 77-93.
15. **Cuterela, S.** Globalization: Definition, processes and concepts, - *Romanian Statistical Review*, 2012, *Article*, Vol. No. Sup, pp. 137-146.
16. **Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R.** Strategic marketing: Planning and control, Oxford: Elsevier Ltd., 2008, 332 lk.
17. **Dulčić, Ž., Gnjidić, V., Alfirević, N.** From five competitive forces to five collaborative forces: Revised view on industry structure-firm interrelationship, - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, Vol. 58, No. 0, pp. 1077-1084.
18. **Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., Zucchella, A.** Born globals: Propositions to help advance the theory, - *International Business Review*, 2008, Vol. 17, No. 4, pp. 385-401.
19. **Galbreath, J., Galvin, P.** Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate, - *Journal of Business Research*, 2008, Vol. 61, No. 2, pp. 109-117.
20. **Gordon, R.** Re-thinking and re-tooling the social marketing mix, - *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2012, Vol. 20, No. 2, pp. 122-126.
21. **Graupner, H.** What exactly is germany's 'energiewende'? [<http://www.dw.de/what-exactly-is-germanys-energiewende/a-16540762>]. 24.03.2013.
22. **Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., Babakus, E.** Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises, - *Journal of World Business*, 2005, Vol. 40, No. 2, pp. 124-138.

23. **Hitt, M., A. , Ireland, D., Hoskisson R., E.** Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ohio: South-Western, 2011, 402 lk.
24. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, - *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1411-1431.
25. **Kalinic, I., Forza, C.** Rapid internationalization of traditional smes: Between gradualist models and born globals, - *International Business Review*, 2012, Vol. 21, No. 4, pp. 694-707.
26. **Knudsen, T., Madsen, T. K.** Export strategy:: A dynamic capabilities perspective, - *Scandinavian Journal of Management*, 2002, Vol. 18, No. 4, pp. 475-502.
27. **Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S.** Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis, - *Journal of Business Research*, 2002, Vol. 55, No. 1, pp. 51-67.
28. **Louter, P. J., Ouwerkerk, C., Bakker, B. A.** An inquiry into successful exporting., - *European Journal of Marketing*, 1991, Vol. 25, No. 6, pp. 7-23.
29. **Olla, P., Patel, N., Atkinson, C.** A case study of mmo's madic: A framework for creating mobile internet systems, - *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 2003, Vol. 13, No. 4, pp. 311-321.
30. **Onkvisit, S., Shaw, J.** International marketing: Analysis and strategy, Unide Kingdom: Routledge, 2004, 594 lk.
31. **Peng, M. W., Pleggenkuhle-Miles, E. G.** Current debates in global strategy, - *International Journal of Management Reviews*, 2009, Vol. 11, No. 1, pp. 51-68.
32. **Tamleht, A., Köster, M., Jalakas, P.** Est-agar. 40 aastat agaritootmist eestis, Kuressaare: Saare Kalur AS, 2006, 64 lk.
33. **Welch, C. L., Welch, L. S.** Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation, - *International Business Review*, 2009, Vol. 18, No. 6, pp. 567-577.
34. **Whitelock, J.** Theories of internationalisation and their impact on market entry, - *International Marketing Review*, 2002, Vol. 19, No. 4, pp. 342-347.

35. **Wilkinson, I. F., Mattsson, L. G., Easton, G.** International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective, - *Journal of World Business*, 2000, Vol. 35, No. 3, pp. 275-299.
36. **Vissak, T.** Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research, - *Advances in International Management*, 2010, Vol. 23, pp. 559-580.
37. **Vissak, T., Francioni, B.** Serial nonlinear internationalization in practice: A case study, - *International Business Review*, *Aktsepteeritud, kuid avaldamata artikkel!*, Vol. pp.
38. **Yaprak, A., Karademir, B.** Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and turkish mnc examples, - *Journal of World Business*, 2011, Vol. 46, No. 4, pp. 438-446.

LISAD

Lisa 1. Porteri viis jõudu ning nende sisu

1. **Tarnijad.** Tarnijate võim on suur olukorras, kus:
 - Tarnitavate kaupade üle omavad kontrolli üksnes väga vähesed osapooled;
 - Tarnija vahetamine osutub väga kalliks;
 - Kui tarnijal on väga tugev kaubamärk;
 - Ühel tarnijal on mitmeid erineva profiili ning suunitlusega kliente;
2. **Ostjad.** Ostjate võim on suur olukorras, kus:
 - Mõned üksikud ostjad ostavad kokku suure enamuse turu toodetest;
 - Uuele tarnijale üleminek on lihtne;
 - Tarnija toode ei oma ainulaadset konkurentsieelist, mis muudab uute tarnijate leidmise lihtsamaks;
3. **Uued sisenejad.** Oht uuteks sisenejateks on defineeritav kui sisenemisbarjääride arv antud tööstusharus:
 - Mõnedes tööstusharudes nagu näiteks elektritootmises ning keemiatööstuses, on sisenemise barjäärid rahalises mõttes kõrged;
 - Konkurendid, kes tegutsevad antud sektoris juba pikki aastaid, võivad olla kogunud kriitiliselt tähtsat infot, mis omakorda võib anda neile hinnaeelise;
 - Mõnes sektoris on ellujäämise nimel vaja kiiresti kasvata kas tootmise, distributsiooni või turunduse tähenduses;
 - Juurdepääs vajalike turustuskanalitele võib osutuda keeruliseks;
 - Valitsussektorist lähtuv poliitiline ning õiguslik raamistik võib muuta konkurentide sisenemise keeruliseks (patendiküsimused, kaubanduskokkulepped, riigile kuuluvad monopolid jne);
 - Võimalik ründav suhtumine mõnelt tegutsevalt firmalt võib mõjuda piisavalt eemaletõukavana uutele võimalikele sisenejatele;
4. **Asendustooted.** Toodete asendamine võib toimuda mitmel viisil:
 - Uuelaadne toode või teenus võib muuta mõne varasema protsessi kasutuks;
 - Uus toode või teenus võib vana toode välja vahetada;

- Kõik tooted on teatud ulatuses mõjutatud tarbijatele kättesaadavatest alternatiivsetest võimalustest (nt ostetakse auto asemel puhkusreis);

5. **Konkurentide võim.** Konkurentide võimu on võimalik kirjeldada mitmeti:

- Tööstusharu elutsükel võib palju öelda konkurentsitiheduse kohta, kuna arengus platoo saavutanud ettevõtte saab turuosa suurendada üksnes konkurentide arvelt;
- Konkurentide suhtelise suurus üksteise suhtes on oluline faktor, kuna sama suurusega ettevõtete vahel on konkurents enamasti oluliselt jõulisem kui olukorras, kust turul juba on olemas üks dominantne ettevõtte;
- Tööstusharudes, millele on iseloomulik kõrge püsikulude osakaal, võib tekkida oluline hinnasurve, kuna konkurendid proovivad suuremate müügiimahtude arvelt tekitada mastaabiefekti;
- Kui väljumisbarjäärid on kõrged ning turg hakkab lähenema oma arengujärgus platoole, võib taas tekkida oluline konkurentsi tihenemine.

SUMMARY

MODELS AND CONTEXT OF ENTERPRISE INTERNATIONALIZATION BASED ON ELCOGEN AS AND EST-AGAR AS EXAMPLES

Andre Koit

Estonia is a relatively small country. Internationalization can become inevitable to some of its companies that are fully grown on domestic market or to those, who, based on the nature of their products or services, take entire region or entire globe as their playground to start from. Sometimes companies have to withdraw their activities on some of their international markets or close all of them and concentrate solely on the domestic market to, sometimes, give it a second try on international markets after few years. As borders have opened, technology has developed together with the overall economic environment, then the research on internationalization models and processes has become more intensive. Of particular interest in recent years has been rapid internationalization (Chandra, Styles, Wilkinson 2012: 74).

The goal of this study is to bring out how companies become correspondent to internationalization models based on the analysis of their macroscopic and microscopic environment. Empirical part of this study has been conducted on two exporting companies named Elcogen AS and Est-Agar AS.

To reach the named goals, the following tasks were incorporated into the study:

1. Give an overview of internationalization models and their differences;
2. Bring out how strategy plays a role in companies internationalization process;
3. Give an overview of principles how companies strategies are generated based on a) macro- (PEST) and micro (Porter five forces) environment analysis, b) intrinsic capabilities and resources analysis.
4. Bring out the role of export and marketing strategy on the tactic level in internationalization process;
5. Validate the suitability of described analysis methods to assess the accordance of Elcogen AS and Est-Agar to the internationalization models.

As a conclusion I can say that the selected theoretical models gave satisfactory approach to evaluate how and why companies reach their accordance with different internationalization models. I showed the importance of reasoned strategies and how tactic level is generated based on them.

Going through the selected companies in the empirical part of this study, was rather straightforward. I was able to use participant observation approach to gather the regarding information as I have worked for both companies and in addition I used different public materials to describe some aspects of the both of them.

For me the most interesting part of this study was to analyse the empirical data in the context of theoretical models described in the first part of this study.

It turned out that the competitive situation for Est-Agar is more complicated than that for Elocgen AS. The reasoning behind that might come from the development of regarding industries as the first is supplying food additives on relatively grown market and the other is supplying components to companies developing solutions for next generation of electricity production. I admit that the two companies, that were selected for this study are rather different in nature, but on the other hand thought that I was able to validate the way theoretical model where selected for this study.

In general it can be pointed that Elcogens approach to its activities abroad are more in-depth analysed and the strategies selected are in accordance with their goals. Est-Agar on the other hand seems to have invested less effort in their market and capabilities-resources analysis and therefore they might expect delays in reaching their goals.

Based on the analysis I was able to give reasoning why Est-Agar and Elocgen might be there where they currently are. According to internationalization models, Est-Agar AS can be classified as a *late starter* with additional accordance with de-internationalizer; Elcogen on the other hand seems to have more or less analogies with *born global* and *born-again global* types.

Though Est-Agar AS fitted into the internationalization models rather easily, there were left some questions with Elcogen. The issue is raised because Elcogen is a start-up type company that was in R&D phase for the first 9 years without any sales. Based on literature it was not possible for the author of this study to clearly point out a suitable model for start-up types companies, who, before rapidly internationalizing, stay in resource consuming R&D phase for many years without any sales activity. I believe that finding out the answer or possible hints to how to categorize that type of internationalization is a good goal for future studies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Andre Koit

(sünnikuupäev: 12.06.1983)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Ettevõtete rahvusvahelistumise mudelid ja kontekst Elcogen AS ning Est-Agar AS näitel,

mille juhendaja on vanemteadur Tiia Vissak,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 04.06.2013